

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مدى التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين

وضحة صالح عطية السعود

رسالة

مقدمة إلى

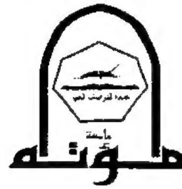
عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الادارة التربوية قسم الاصول والادارة التربوية

جامعة مؤتة، 2004م

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم(13)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة وضحة السعود بـ:

" مدى التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم الجنوب بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين الذين يعملون معهم "

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

القسم: الأصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
د. حسن الطعاني		2004/8/22	مشرفاً ورئيساً
أ.د. أحمد بطاح		2004/8/22	عضواً
د. اخليف الطراونة		2004/8/22	عضواً
أ.د. علي محمد العضايلة		2004/8/22	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. ذياب البداينـــة



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى روح والدتي وروح شقيقي أبو عامر رحمهما الله، إلى والدي أطـال الله فـي عمره وجميع اخوتي وأخواتي، إلى أسرتي زوجي وابنتي الحبيبة ذكرى.

أهدي هذا الجهد المتواضع

وضحه صالح عطية السعود

شكر وتقدير

بعد شكر الله أولا لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر من أستاذي الفاضل الدكتور حسن الطعاني الذي كان له الفضل في توجيهي و إرشادي خلال فترة إعداد هذا العمل مما ساهم في إنجازه بعون الله. كما لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر من معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود والذي قدم لي المساعدة الكبيرة خلال فترة دراستي فله مني جزيل الشكر.

كما أتقدم بالشكر الجزيل من لجنة المناقشة والمكونة من :الأستاذ الدكتور أحمد بطاح، والأستاذ الدكتور اخليف الطراونة، والأستاذ الدكتور علي العضايلة ؛لما قدموا من آراء وتوجيهات ساهمت في إثراء هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر من الدكتور محمد عواد، والأستاذ خالد عواد، والدكتور عبدالفتاح خليفات، وكافة الأساتذة في كلية العلوم التربوية، وأعضاء لجنة التحكيم وكافة مديري ومديرات المدارس ومعلميهم في محافظات الجنوب، وأقسام الامتحانات في المديريات المذكورة.

والشكر الجزيل لعمادة البحث العلمي والدراسات العليا، ولكل من قدم لي أية مساعدة خلال فترة دراستي.

وضحة صالح عطية السعود

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص

"مدى التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين"

وضحة صالح عطية السعود

جامعة مؤتة، 2004

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين، وبيان أثر كل من الوظيفة، والجنس، والخبرة الإدارية، والخبرة التعليمية والتفاعل بينها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومعلمي المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن والبالغ عددهم (162) مديرا، ومديرة و(3250) معلما، ومعلمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (141) مديرا، ومديرة، و (523) معلما، ومعلمة.

ولتحليل نتائج الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار t-test، واختبار (One –way ANOVA) .

وقد خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج منها :

1 –أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمديرين(4,14)،وللمعلمين (3,71).

2 –دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة، والجنس، ولم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة الإدارية، أو الخبرة التعليمية.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: الاستمرار في عملية إعداد وتطوير أداء مديري المدارس بعقد الدورات التدريبية المتقدمة ليصبح مديرو المدارس قادرين على مواكبة المتغيرات في عالم الإدارة.

Abstract

'The commitment of the secondary school principals in the southern region of Jordan to scientific procedure in decision making according to their point of view, and that of the teachers "

WADHA SALEH ATTYEH AL-SAUD

MUTAH UNIVERSITY, 2004

This study aimed at recognizing the degree of the commitment of the secondary school principals in the southern region of Jordan to scientific procedure in decision making according to their point of view, and that of the teachers, and to show the effect of position, gender, and managerial experience of the principal and the experience of the teachers

The study community was (162) principals and (3250) teachers, and the study sample was (141) principals and (523) teachers.

To analyze the study, means, standard deviations, t-test and (One way ANOVA) were used to answers all question.

The study showed the following findings:

1- The commitment of secondary school principals in the southern region of Jordan to scientific procedure in decision making was high, the mean was (4,14) for the principals and (3,71) for teachers.

2- The results indicated that there are statistically significant differences due to the position variable, and gender and there are no statistically significant differences due to the managerial experience of the principal and the experience of the teachers.

In the light of study, It the following is recommended: to go on with the process of preparing and developing the performance of school principals by using advanced training curses, so that the school principals become able to keep up with the changes in the managerial world.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

احدث التقدم العلمي والتكنولوجي الذي شهده العالم خلال القرن العشرين الكثير من التغييرات، ومن هذه التغييرات ما شهدته الإدارة، والتي لم تعد عملية بسيطة، بل أصبحت أكثر تعقيدا، وحاجة للتنظيم، والإعداد، والتخطيط المسبق الواعي خاصة في ظل هذا الانفجار السكاني الهائل، وهذه الحركة العلمية والتكنولوجية الكبيرة التي أدت إلى اتساع مجالات الحياة وتعقدها وبالتالي الحاجة إلى التخصصية واستخدام التقنية الحديثة.

لذا ومن أجل تطوير الأداء لابد وأن تقوم الإدارات على تطوير أدائها للحاق بركب الحضارة، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسات بأقل وقت وتكلفة باستخدام افضل الطرق العلمية، لأن الإدارة هي أداة الدولة في تحقيق أهدافها في الحاضر، والمستقبل، وهي بحاجة إلى تنسيق كافة الجهود وتنظيمها لتحقيق هذا الغرض.

فالإدارة هي عملية تنظيمية أساسية تسعى لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهود البشرية، والموارد المادية المتاحة بقيادة واعية للوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال دفع الآخرين للعمل من أجل تحقيق الأهداف، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات المظهر الأساسي للقيادة لأن القائد يحقق أهداف التنظيم من خلال الآخرين، ومن خلال مجموعة من القرارات خطوة فخطوة إلى أن يتمكن من تحقيق الأهداف (أيوب، 1989) .

وقد عرّف ستانلي فانس (Stanley Vance) الإدارة وكما أوردها (مطاوع وحسن، 1980) بأنها:" مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها ".

أما جر يفت (Grffith) فيرى أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، وأن القرارات تؤثر في جميع عناصر العملية الإدارية المختلفة (عطوي، 2001) .

بينما يرى هربرت سايمون (Simon) أن التنظيمات الإدارية أساسا تقوم على عملية اتخاذ القرارات (مرسي، 1977) ،حيث أعتبر سايمون (Simon) القرارات من المهام الجوهرية للمدير، كما وقد وصف المدير بأنه متخذ قرارات، وأن قدرته على اتخاذ القرارات، وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره، وأن النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات (كنعان، 1992) .

ويرى (كنعان، 1992) أن ما زاد في أهمية اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة هو ما تشهده التنظيمات من مشكلة تعدد الأهداف، ووجود التعارض بين هذه الأهداف. حيث لم تعد المؤسسة تسعى لتحقيق هدف واحد، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف.

أما (أيوب، 1989) فترى أن أهمية القرارات تعود بصفة أساسية إلى ارتباط خطط التنمية التي تضعها الدولة بنوع القرارات التي تتخذها، والنجاح الذي تحققه للوصول إلى أهداف التنمية المطلوبة، وأن نجاح الخطط يتوقف على نجاح برامج العمل، والقرارات السليمة والحازمة التي تتخذها، ودرجة التقويم والتعديل لها.

ويعتبر (مرسي، 1977) أن القرارات هي لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري.

ويشير كامبل(Campbell, 1983) أن اتخاذ القرارات عملية دورية فالقرارات تخلق الحاجة إلى قرارات أخرى، ويرى أن نجاح القرارات المستقبلية يعتمد على القرارات السابقة، وأن عملية اتخاذ القرارات عملية ثابتة في الحياة.

ويرى (الكلالدة، 1997) أن عملية اتخاذ القرارات لم تأت من فراغ، إنما جاءت استجابة للتدخلات، والتعقيدات الكبيرة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي، واتساع حجم التنظيمات، والقوى البشرية العاملة بالإضافة إلى ازدياد حجم المعلومات.

وقد اعتبرها (أحمد، 2002) جوهر العملية الإدارية، وإنها عملية خطيرة، وتمتد من الحاضر، وحتى المستقبل. لذلك يجب أن تعطى القرارات الأهمية اللازمة عند اتخاذها.

وإذا كانت القرارات بهذه الأهمية على مستوى كافة المؤسسات والمنظمات، فإنها قد تبدو أكثر أهمية على مستوى المؤسسات التربوية، وخاصة مؤسسة المدرسة لأن اتخاذ القرارات العملية التي تتضمن كافة العمليات الأخرى، والنجاح فيها يقود إلى النجاح الأكيد في تحقيق الأهداف المطلوب من المدرسة تحقيقها، ذلك أن الإدارة المدرسية لم تعد تهدف إلى تسيير شؤون العمل تسييرا روتينيا، وإنما تعددت أهدافها وأصبحت تضم كل ما من أجله تحسين العملية التربوية.

ولما كانت الإدارة المدرسية أداة لتحقيق أهداف العملية التربوية فقد كانت التوصية التاسعة من توصيات المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي عام 1987 هي:إعداد القادة التربويين على مستوى مركز الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس، والمتمثلة بتحسين أداء مدير المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 1988) .

وبناء على ذلك فقد عقدت الكثير من الدورات التدريبية لمديري المدارس، ووضعت أسسا لاختيار مديري المدارس. وقد كان موضوع اتخاذ القرارات والخطوات السليمة في اتخاذها من الموضوعات التي كانت تقدم للمديرين، ويتم تدريبهم عليها، لأن الإدارة المدرسية والمتمثلة بمديرها تمثل السلوك القيادي، ومقدرته على تنظيم وإدارة شؤونها، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المطلوب من المدرسة تحقيقها.

وحتى تتمكن المدرسة من تحقيق أهدافها لا بد وأن تكون الإدارة المدرسية قادرة على اتخاذ قرارات سليمة حيث يرى (الخميسي، 2001) أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على مهارة ذهنية، وقدرة إبداعية يفترض توفرها في المدير، ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها، واتخاذ قرارات بشأنها، ولذلك لا بد من اتباع خطوات سليمة عند اتخاذ أي قرار ؛لأنه دون ذلك لن يتم التوصل إلى قرار سليم.

ولا نغفل دور مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والتي ترى الباحثة:أن اتخاذ القرارات هي العملية التي يتم فيها التمحيص الدقيق لبدائل عديدة يرى القائد بعد مشاركة مرؤوسيه أن واحدا منها هو الأنسب لتحقيق الأهداف.

ومبدأ الاستشارة أو الشورى من مبادئ الإدارة الإسلامية امتثالا لقوله تعالى: " (وشاورهم في الأمر) " آل عمران 159. " (وأمرهم شورى بينهم) " الشورى 38

ذلك أنه كلما اتسعت دائرة المشاركة كان القرار اقرب إلى الصواب، وساعد ذلك على فهم أهدافه، وجعل المشاركين أكثر تمسكا في القرار، وأكثر تحمسا لتنفيذه. وقد أشارت دراسة (العقلة، 1990) والتي هدفت إلى الكشف عن تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين أن هناك علاقة إيجابية، وقوية بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للمعلمين.

وحتى تتمكن المدرسة من تحقيق أهدافها لابد من اتباع خطوات سليمة عند اتخاذ القرارات، لأن المنهجية في اتخاذ القرار في العصر الحاضر ترتكز على الاختيار المدروس بين عدد من البدائل والاحتمالات ولكن عندما تكون المعطيات والمتغيرات كثيرة ولها خصائص ومميزات متعددة بالإضافة إلى التوسع الهائل في المؤسسات جعل صانعو القرار من اجل تبرير القرار يتبعون نهجا علميا بعيدا عن التأثيرات الشخصية والضغوطات (الكلالدة، 1997) .

وقد ذكر الكثير من كتاب الإدارة (البدري، 2001. الاغبري، 2000. الكلالدة، 1997. منصور، 1999) .المراحل التي يمر بها متخذو القرار وركز أكثرهم على ست مراحل وهي:تحديد المشكلة وجمع المعلومات وإيجاد بدائل وتقييم البدائل واختيار انسب الحلول وتنفيذ القرار، وتكمن أهمية هذه المراحل لأنه لابد منها عند اتخاذ القرار.

وقد اتفق الكثير من كتاب الإدارة في تعريفهم للقرار على عدد من العمليات (زويلف، 2001. البدري، 2001) ونيجرو (Nigro) كما أوردها (كنعان، 1992) . وهي:وجود مشكلة ووجود اكثر من بديل والاختيار بعد التقييم وتوخي تحقيق الهدف.

ولذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من جهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين، خاصة وان المدارس الثانوية قد تكون اكثر اتساعا في أهدافها من المدارس الأساسية. وأنها تتعامل مع فئات عمرية طلابية اكبر من المدارس الأساسية، وقد تم اختيار إقليم الجنوب لأنه على حد علم الباحثة لم تجر أية دراسة

تحت موضوع اتخاذ القرارات عليه. ولقد تم اختيار مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين وذلك لأهمية التقييم الذاتي للمديرين خاصة وان التقييم الذاتي كما يرى كاربنتر (karpentar) وكما وردت في كتابه المترجم من قبل (شحاتة، 2001) يعمل على توفير معيار دقيق لمدير المدرسة من اجل معرفة جوانب القوة والضعف في أدائه، بالإضافة أن المدير يضع يده على إمكانيات التطوير والتغيير في المدرسة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية، حيث اعتبرها هربرت سايمون (Simon) جوهر العملية الإدارية. وتزداد أهمية هذه العملية على مستوى المؤسسات التربوية وخاصة المدارس. ومع ذلك لازالت توجه لهذه العملية الكثير من الانتقادات أنها تتخذ بعفوية وارتجالية وفردية، وأن الكثير من المؤثرات الخارجية تؤثر عليها. وحتى يتم التأكد من صحة ما يوجه إلى عملية اتخاذ القرارات، قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من خمسة عشر مديرا ومديرة، وذلك بطرح أسئلة مفتوحة حول عملية اتخاذ القرارات (ملحق أ) ،وقد تبين من خلال تحليل الإجابات أن ما نسبته 50% منهم غير راض عن عملية اتخاذ القرارات سواء في مدارسهم أو في المدارس المجاورة لهم، وهذا ما يؤكد مدى صحة ما يوجه لهذه العملية، إضافة إلى ذلك فلم يشر إلا 20% منهم إلى المنهج العلمي في اتخاذ القرار أو الخطوات العلمية وهذا ما يشير إلى أن النسبة الكبيرة من هذه العينة لا يتبعون خطوات سليمة عند اتخاذ القرار. أما عن دور الدورات التدريبية في الرفع من المستوى الأداء في هذه العملية فقد أشار 60% منهم إلى أن للدورات التدريبية فائدة كبيرة في ذلك مما يشير إلى أهمية الدورات التدريبية.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسات فقد أشارت دراسة (المومني، 1983) .انه لا توجد طريقة واضحة ومحددة لعملية اتخاذ القرارات في دوائر التربية، وأن المركزية هي الطابع المميز لعملية اتخاذ القرارات. كما أشارت دراسة (دلوع، 1998) والتي هدفت إلى التعرف على مدى التزام مديري المدارس باتباع الخطوات

العلمية لاتخاذ القرارات المدرسية والتي طبقت على محافظة اربد إلى أن درجة التزام المديرين بالخطوات العلمية وهي الخطوات السليمة لاتخاذ القرارات هي في مستوى متوسط. وهذا يعني أن هنالك نسبة من المديرين مازالوا لا يتبعون خطوات محددة وواضحة وعلمية في اتخاذ القرارات على الرغم من عقد الكثير من الدورات التدريبية لمديري المدارس والتركيز على أهمية اتخاذ القرارات منذ البدء في تنفيذ خطط التطوير التربوي ولغاية الآن. ومن اجل كل ذلك ولضرورة عملية التقييم المستمر لعملية اتخاذ القرارات وكونه لا يوجد دراسات في إقليم الجنوب حول هذا الموضوع، وللتأكد من اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرار تأتي هذه الدراسة للإجابة عن السؤل التالي:ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين ؟.

3.1 هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرارات من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين.

وقد انبثق عن هدف الدراسة الرئيس الأسئلة السبعة التالية:

1 -ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ؟
2 -ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين ؟
3 -هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية($P \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس والمعلمين في إقليم جنوب الأردن لدرجة التزام مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الوظيفة (مدير،معلم) ؟

4 –هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($P \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس والمعلمين في إقليم جنوب الأردن لدرجة التزام مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس ؟

5 –هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($P \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن لدرجة التزامهم بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لمدير المدرسة ؟

6 –هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($P \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في إقليم جنوب الأردن لدرجة التزام مديري المدارس بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة التعليمية للمعلم ؟

7– هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية($P \leq 0,05$) لدرجة التزام مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لأثر التفاعل بين الجنس والخبرة التعليمية للمعلمين، وكذلك الجنس والخبرة الإدارية للمديرين ؟

4.1 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات في الإدارة المدرسية خاصة وأنهما جوهر العملية الإدارية، ونقطتا الانطلاق إلى المهام الأخرى في الإدارة المدرسية. ويمكن الإفادة من هذه الدراسة بما يلي:

1 –يمكن في ضوء نتائج هذه الدراسة تقديم توصيات لأصحاب القرار للاستفادة منها في عملهم الإداري مستقبلا. خاصة وأن وزارة التربية والتعليم تركز في عملية التطوير التربوي على الإدارة المدرسية ومنها دور المدير في اتخاذ القرارات.

2– يمكن أن تشكل لبنة جديدة أخرى في الدراسات التربوية في هذا المجال مما يثري البحث العلمي.

5.1 التعريفات الإجرائية:

مدير المدرسة الثانوية:هو الشخص الذي تعينه وزارة التربية والتعليم في المدرسة الثانوية من أجل تنظيم جميع مرافقها، والإشراف على المعلمين من الناحيتين الفنية والإدارية، والعمل على تسيير اليوم الدراسي بفاعلية وكفاءة (العايد، 1989) .

معلم المدرسة الثانوية:كل من يتولى التعليم في مؤسسة تعليمية حكومية أو خاصة ثانوية (قانون التربية والتعليم، 2003) .

اتخاذ القرار:عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار (عقيلي، 1996) .

المنهج العلمي:الأسلوب الذي يرتكز على الموضوعية والتمحيص العلمي، والتفكير المنطقي غير المتحيز الذي يقوم على منهج علمي محدد يبدأ بتشخيص المشكلة أو الموقف، وتحديد الهدف أو الأهداف، وينتهي باختيار القرار الأنسب الذي يعالج المشكلة ويحقق الهدف (وزارة التربية والتعليم، 1994) .

وإجرائيا سيقاس مدى الالتزام بالمنهج العلمي من خلال ما ستحدده إجابات أفراد العينة على المقياس الذي طورته الباحثة والمتضمن خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار، وسيتحدد مدى الالتزام بالدرجة التي تحددها عينة الدراسة.

6.1 حدود الدراسة

1- اقتصرت هذه الدراسة على تقدير مديري المدارس الثانوية والمعلمين في إقليم جنوب الأردن لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار للعام الدراسي 2003 /2004.

2-اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية في (الكرك، والطفيلة، ومعان) وقد استثنيت العقبة كونها منطقة اقتصادية خاصة.

3- اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين الذين لديهم خبرة لا تقل عن سنتين مع مدير المدرسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري للدراسة، ومن ثم يتعرض لبعض الدراسات والتي أمكن الاطلاع عليها وذلك على النحو التالي:

1.2 الإطار النظري

إن عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية والضرورية. سواء كانت على مستوى حياة الفرد، أو على مستوى المنظمات، وتزداد أهمية اتخاذ القرارات عندما يتعلق الأمر بالتنظيمات الإدارية ؛خاصة لما للقرارات من اثر على مجمل نشاطات التنظيم، ومن الأسباب الرئيسة التي أدت إلى الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات هي زيادة الاتجاه نحو حل المشكلات الإدارية بالطريقة العلمية، خاصة وأن هذه الطريقة اهتمت بتحليل المشكلة موضع القرار مع التزود بالمعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ القرار بصورة سليمة، وتوليد البدائل المحتملة لحل المشكلة، وأخيرا وضع القرار موضع التنفيذ (أيوب، 1989).

وترتبط عملية اتخاذ القرارات بكافة العمليات الإدارية وهذا ما جعل بعض الباحثين (عابدين، 2001) يرون أنها تمثل القلب من الجسد، وسيتم تناول هذا الموضوع من الجوانب التالية:

أ- مفهوم القرار.

ب- الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنع القرار.

ج- موضع عملية اتخاذ القرار من الوظائف الأخرى للإدارة.

د- القرار الفعال، ومهارات اتخاذ القرار.

ه- المشاركة في صنع القرار

و- الإطار الذي تدور به عملية اتخاذ القرار.

ز- مراحل اتخاذ القرار.

أ- مفهوم القرار

قدم الباحثون مجموعة من التعريفات لعملية اتخاذ القرار فقد عرف (قراقزة، 1987) القرار بأنه:عملية إدارية يشترك فيها اكبر عدد ممكن من أفراد الجهة أو الجهات ذات العلاقة، وذلك لجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة وذات العلاقة بالمشكلة القائمة، وبالتالي تدارسها وتحليلها لوضع حلول مستوحاة من أحداث الماضي معبرة عن الاتجاهات السائدة، وملائمة للأوضاع، والظروف الحالية قادرة على البقاء مستقبلا ولفترة زمنية مقبولة.

أما (النوري، 1991) فيرى أن القرارات المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة ؛لأنها العملية الأساسية والوظيفة الرئيسة لهم ولأن الإدارة في حقيقتها مجموعة متصلة من القرارات تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يفترض تحقيقها في مجال العمل.

ويعرفه هاريسون وكما أورده الشرقاوي بأنه:إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، أو الحصول لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار (الشرقاوي، 1993) .

أما (الكلالدة، 1997) فيرى أن اتخاذ القرار:تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعا للقياس العلمي، ويرى كذلك أن المشكلة هي المبرر المنطقي لاتخاذ قرار، وأن وجود بديل واحد يعني أن متخذ القرار ملزم باتخاذه، وأن وجود الأهداف والغايات (goal and objectives) هي معيار صحة القرار.

ويتفق كل من (الحناوي، بلا) و (البدري، 2001) و (عابدين، 2001) على أن القرار هو الاختيار بين مجموعة من البدائل.

أما (الصيرفي، 2003) فيرى أن عملية اتخاذ القرارات:عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

وبالنظر إلى التعريفات نرى أنها وان اختلفت في صياغتها إلا أنها تشترك في انه لا بد أن يكون هنالك هدف للقرار، أو تكون هنالك مشكلة بحاجة إلى حل، ولا بد أن تولد مجموعة من البدائل ؛لأنه إذا وجد بديل واحد فلا يعني ذلك اتخاذ قرار، ويتم في النهاية اختيار البديل الذي يحقق الهدف بطريقة مناسبة، ووضعه موضع التنفيذ.

ب- الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنع القرار ٦٢٢٣٤٤

إن عملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة فتطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداء من تحديد المشكلة، وانتهاء بحلها أو معالجتها، وهذا يعني اشتراك اكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية في معظم مراحل صنع القرار، أو بعضها بغرض الوصول إلى إيضاح أكثر أو معلومات أدق. أما عملية اتخاذ القرار فهي الجزء الهام من مراحل صنع القرار وليست مرادفة لصنع القرار بل هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار باختيار افضل الحلول المقترحة وأنسبها (النوري، 1991) .

ج- موضع عملية اتخاذ القرارات من الوظائف الأخرى للإدارة

ترتبط عملية اتخاذ القرارات بكافة الوظائف الأساسية للإدارة، وقد جعلها ذلك بمثابة القلب من الجسد (عابدين، 2001) .وتتضمن هذه العملية اختيارا واعيا أو اختيار سلوكا معينا من عدة بدائل مختلفة (النوري، 1991) .

أ - اتخاذ القرارات والتخطيط

يعرف التخطيط بأنه:محاولة ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول وتأسيس القرارات طبقا للأغراض والوقائع والتقديرات المدروسة، وتتفق إلى حد ما مع خطوات اتخاذ القرار ؛حيث أنها تبدأ بتحديد الهدف ثم وضع افتراضات لرسم صورة المستقبل، وبعدها تجرى دراسات تحليلية للعوامل المادية وغير المادية، ثم تتم عملية تقييم لمجالات العمل المختلفة، وأخيرا تتم عملية الاختيار لطريق العمل.

وتتفق عملية التخطيط مع عملية اتخاذ القرارات من حيث المعايير التي وضعت لتقييم التخطيط، بحيث يصنف طبقا للمستويات الإدارية، كما أن القدرات والمهارات اللازمة لكل من الوظيفتين ينبغي أن تتوفر في كل من يشغل المناصب القيادية.

ب – اتخاذ القرارات والتنظيم

يرتبط التنظيم الإداري في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث تقسيم العمل، وتحديد الاختصاص للعاملين، وتحديد القواعد والإجراءات، كما أن التنظيمات غير الرسمية الموجودة داخل التنظيم الرسمي تؤثر على التنظيم، وذلك من خلال الدور الهام الذي تقوم به في التأثير في عملية اتخاذ القرارات.

ج – اتخاذ القرارات والتنسيق

يبرز ارتباط اتخاذ القرارات بالتنسيق من خلال توحيد كافة الجهود في المؤسسة لحسن استخدامها لاتخاذ القرارات وتنفيذها، وعلى متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر وهي:1 – التوازن:ويقصد به تزويد المؤسسة باحتياجاتها والتي تحقق لها المزيد من الفعالية بحيث يكون ذلك بشكل متوازن.

2– التوقيت:ويتطلب اتخاذ القرار في الوقت المناسب بحيث لا يشكل أي إعاقة للعمل. 3– التكامل:ويشمل تحقيق الانسجام بين كافة الأنشطة داخل المؤسسة وبين جهود العاملين، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق التكامل والوصول إلى تحقيق الأهداف.

وتبرز العلاقة بين التنسيق واتخاذ القرار من حيث تزايد الحاجة للتنسيق من اجل إزالة العوائق المختلفة التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.

د – اتخاذ القرارات والاتصالات

هناك علاقة متبادلة بين الاتصال والقرار وقد أكد سيمون (Simon) على ضرورة أن تنطبق مراكز اتخاذ القرار مع مراكز الاتصالات، كما أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال ويعتبر كدعامة لعملية اتخاذ القرار، حيث أنه وعن طريق الاتصال تنقل البيانات والمعلومات.

ه – اتخاذ القرارات والتفويض

إن تطور الإدارة أدى إلى زيادة أعباء العمل على القيادات، وهذا أدى إلى أن ترفع الواجبات اليومية الروتينية وغير الهامة عن كاهل القائد ؛ليتفرغ إلى العمليات

الهامة، ويتاح له الوقت الكافي للاطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومتابعتها، وهذا أدى إلى الإقدام على تفويض اتخاذ القرارات للمستويات الإدارية الوسطى والمباشرة (كنعان، 1992) .

وبما أن هذه العملية مرتبطة بكافة وظائف الإدارة المختلفة فلا بد أن يكون الإنسان حذرا في اختيار البدائل التي يتم يستخدمها في حل المشكلة. وعلى الرغم من وجود بعض المحددات إلا أن بعض الاستراتيجيات قد تكون مناسبة اكثر لبعض المهمات من الأخرى. ولكن في جميع الحالات يجب أن تدار هذه العملية بشكل مناسب وملائم (Gray, 1988) وأن تكون بعيدة عن العواطف ويسبقها حالة تحكم عقلية قبل التصرف (المنصور وعواد، 1995) .

وقد وصف صلاح عبد الحميد مصطفى (1994) اتخاذ القرار وكما أورده (عابدين، 2001) بأنه:عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى تتطلب قدرا كبيرا من التصور والمبادأة والإبداع، ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة وذلك هو القرار الرشيد.

د- القرار الفعال ومهارات اتخاذ القرار

القرار الرشيد:هو القرار الصحيح الواضح والدقيق والذي يمكن تطبيقه، والذي يكون اقتصاديا ومعقولا من حيث التكلفة، وملائما من حيث التوقيت الزماني والمكاني، وتتوفر فيه الجودة والقبول (البدري، 2001) .

وإذا تمتع القرار بهذه المواصفات فلا بد أننا نصل إلى قرار فعال قادر على تحقيق الأهداف الواجب تحقيقها.

ويرى عريفج (2001) أن القرار الفعال هو الذي ينطلق مما يلي:

1-أن يكون القرار خدمة لأهداف المؤسسة.

2-أن يكون القرار محاولة لتطوير المؤسسة وتفعيلها.

3-أن يكون معالجة لمشكلة تواجهها المؤسسة.

4- أن يكون في حدود اختصاص من يتخذه.

5- أن يخاطب متخذ القرار في قراره من يملك السلطة عليهم.

6- أن يكون هناك مبررات للقرار.

7- أن تراعى الإجراءات الضرورية لاتخاذ القرار.

8- أن تتوخى القرارات المحافظة على مصلحة العمل.

ومن خلال استعراض هذه المنطلقات نرى أنها ركزت على القرار وآثاره، وركزت على القائد متخذ القرار، وقد انطلقت من الخطوة الأولى للقرار بحيث يكون هذا القرار خدمة لأهداف المؤسسة، وموجها نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على مصلحة العمل، والعمل على تطويره، ولم تتجاهل هذه المنطلقات متخذ القرار، القائم على هذه العملية، بحيث يتخذ القرارات التي تكون ضمن صلاحيته ويخاطب بها من يملك السلطة عليهم، ويتبع إجراءات مناسبة.

ومن هنا فان هذه العملية تحتاج إلى مهارة، وقد ذكر فوكس و شوارتز (Fox & Schawrtz,1965 .W.) وكما أوردها (زاهر، 1995) مجموعة من المهارات للإداري التربوي في مجال اتخاذ القرارات وهي:

1 **مهارات وضع الأهداف العملية**:وتركز هذه المهارة على ضرورة معرفة مدير المدرسة لأهداف المدرسة التي يعمل بها، وأن يقوم بتوضيح هذه الأهداف للمعلمين الذين يعملون معه، وأن ينطلق عند اتخاذ القرار من هذه الأهداف، وأن تكون لديه المهارة في قياس الأداء للعاملين معه، وأن تكون لديه القدرة على التمييز بين أنواع القرارات المختلفة.

2 **مهارات تحديد المشكلة وجمع الحقائق**:وتركز هذه المهارة على أن يكون لدى المدير القدرة على التمييز بين مظاهر حصول المشكلة وأسبابها، وأن تكون لدية القدرة على تحديد المشكلات وطبيعتها، وما يمكن أن ينعكس جراء تلك المشكلة على الأوضاع العامة للمدرسة.

3 **مهارات اتخاذ القرارات والقيام بعمل**:وتركز هذه المهارة على أن يكون للمدير القدرة على إيجاد مجموعة من البدائل لحل المشكلة موضع القرار، واختيار البديل الذي يحقق الانسجام في العمل بعد مشاركة المرؤوسين بحيث يتقبل العاملين معه ما يتم اختياره، ويجب أن يعبر القرار عن حصافة وتفتح ذهني من قبل المدير،

ويجب أن يأخذ المدير في اعتباره وضع خطة للعمل من أجل التنفيذ، وأن تقيم خطوات العمل باستمرار.

ويرى روبنز (Robbins, 1980) وكما أوردها (زاهر، 1995) أنه وبالإضافة إلى هذه المهارات فان مهارة اتخاذ القرار تعتمد على أربعة عوامل أساسية هي: الخبرة، والحكم الجيد، والإبداع، والمهارات الكمية التي تتصل باستخدام التقنيات الكمية وخاصة البرامج الخطية، ونظرية الصفوف ونظرية الاحتمالات، والتحليل الشبكي، والمحاكاة، وغيرها من الأساليب الكمية الأساسية والمعروفة في بحوث العمليات.

وحتى يكتسب المدير المهارة المطلوبة في اتخاذ القرارات لابد وان تكون لديه المعرفة التامة لما هو مطلوب منه من أجل تحقيق أهداف المدرسة بصورة متميزة.

ه- المشاركة في صنع القرار

إن عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده. بل هي نتاج نشاط مجموعة الأفراد الذين يتأثر بهم متخذ القرار (حسن، 1984) .

ومن هنا لابد من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث اتفق الكثير من رجال الإدارة (مطاوع وحسن، 1989) على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم ؛وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات خاصة وأن القرار الإداري يتطلب توفير الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة، وذلك يضمن تعاونهم والتزامهم بتنفيذها.

وقد عرف شهاب المشاركة وكما أوردها (احمد، 1998) بأنها:عملية تفاعل الفرد – عقليا ووجدانيا – مع الجماعة التي يعمل معها، بطريق تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته، لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي، في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها.

وقد ظهر اتجاه مشاركة المرؤوسين في المنظمات الحديثة نتيجة لعدة عوامل:

1- نمو المنظمات وتضخم حجمها.

2- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات، يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

3- ما لمسه الخبراء من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الإدارية

4- توسيع نطاق المشاركة يؤدي إلى إثراء القرارات لتأثرها بمعلومات وخبرات متنوعة. (الجوهري وأبو الغار، 1998) .

ومن هنا فإن عملية المشاركة في صنع القرارات من الأمور المهمة في أية مؤسسة، لأنها من العوامل التي تؤدي إلى رفع معنويات العاملين للعمل، وتحمسهم لتنفيذ ما شاركوا به.

ويشيرعساف (1994) وكما أودها (أحمد، 1998) إلى إيجابيات المشاركة وهي:

1 -توفير معلومات كثيرة حول المشكلة.

2 -وضع العقل الجماعي مكان العقل الفردي.

3 -ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه.

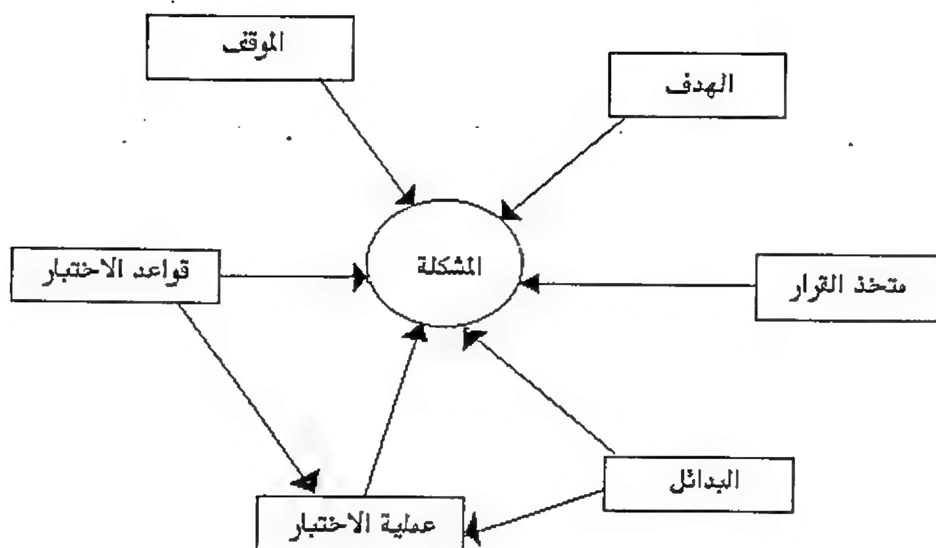
4 -تكريس روح الفريق والنقد الذاتي.

5 -المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة.

ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على قدرة المدير على الإدارة، وخاصة إدارة الاجتماعات، ومقدرة المدير على أخذ رأي مرؤوسيه، وبالإضافة إلى ذلك فإن نجاح هذه العملية يعود إلى عوامل أخرى مثل الوقت، والعوامل الاقتصادية، وسرية القرارات، وخبرة المرؤوسين، وثقة المدير بالمشاركة، وطريقته في استخدامها (أحمد، 1998) .

و- الإطار الذي تدور به عملية اتخاذ القرار.

وتدور عملية اتخاذ القرارات في إطار معين يشتمل على ستة عناصر وهي: الموقف، ومتخذ القرار، والهدف، والبدائل، وقواعد الاختيار، وعملية الاختيار. كما يوضحها الشكل رقم (1)



الشكل رقم (1)

عناصر اتخاذ القرار

(الجوهري وأبو الغار، 1998)

ونلاحظ بأن جميع هذه العناصر مرتبطة بالمشكلة موضع القرار، بالإضافة إلى وجود ارتباط بين البدائل وعملية الاختيار، وقواعد الاختيار وعملية الاختيار، ومن هنا فإن القرار يتأثر بجميع هذه العناصر عند اتخاذه.

ز- مراحل اتخاذ القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين إلا أنهم يتفقون على أن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل إلا أنهم اختلفوا في عدد هذه المراحل وترتيبها.

فيرى سايمون (Simon) أن عملية اتخاذ القرار تمر بثلاث خطوات كما أوردتها (أيوب، 1989) وهي:1 – مرحلة البحث والاستطلاع. 2-مرحلة التصميم 3 – مرحلة الاختيار.

أما هوي وميسكل (Hoy & Miskel) فيرون أن القرار يمر بخمس خطوات كما أوردها عابدين (2001) هي:

1 – تحديد المشكلة وتمييزها.

2 – تحديد الصعوبات الخاصة بالمشكلة.

3 – وضع معايير ملائمة لإعادة حل المشكلة.

4 – تطوير خطة أو استراتيجية للعمل.

5 – تصميم خطة العمل.

أما قراقزة (1987) فيرى أن عملية اتخاذ القرار تمر بثماني مراحل هي:

1 –تحديد المشكلة.

2 –دراسة المشكلة.

3– جمع المعلومات.

4– تحليل المعلومات.

5 –اقتراح البدائل للحلول الممكنة.

6 –المفاضلة واختيار انسب الحلول الممكنة.

7–تبني القرار واتخاذه.

8– المتابعة والمراقبة.

أما هت ومديلمست وماثيس (Hit& Middlemist & Mathis, 1988) فقد أشاروا أيضا إلى ست خطوات وهي:

1 – تحديد الأهداف.

2 – التعرف عل المشكلة.

3– جمع المعلومات وتقييمها

4 – وضع البدائل وتقييمها.

5– اختيار البديل المناسب.

6 – تنفيذ ومتابعة القرار.

ومن خلال استعراض خطوات اتخاذ القرار السابقة نجد أنه لا يوجد اختلاف كثير بينها ففي الوقت الذي اختصر به بعض الباحثين هذه الخطوات نجد أنه تم جمع أكثر من خطوة في خطوة واحدة، بينما نجد أن البعض قام بتفصيل هذه الخطوات ومثال على ذلك فقد قام (قراقزه، 1987) بتفصيل الخطوة الخاصة بتحليل المشكلة وجمع

المعلومات إلى ثلاث خطوات وهي: (دراسة المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل المشكلة) ومهما يكن من اختلاف فإن هذه الخطوات وان اختلفت في المظهر إلا أنها لا تختلف في جوهرها من حيث أن هنالك خطوات علمية يجب على متخذ القرار اتباعها. وسيتم استعراض الخطوات الأساسية لاتخاذ القرار.

1- الإحساس بالمشكلة وتشخيصها.

إن الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات هي تحديد المشكلة التي تحتاج إلى حل والتعرف على حقيقتها وبالتالي توضيح الهدف المطلوب الوصول إليه (أيوب، 1989) والمشكلة هي عقبة تعرقل العمل وتظهر عندما يحصل تفاوت بين الأداء الفعلي وبين معيار متوقع نريد المحافظة عليه (عطوي، 2001) .وهناك عدة طرق تساعد على التعرف على المشكلة وتشخيصها وهي:

1 - استخدام تقارير معدلات الأداء وحالات الإهمال وتأخر العمل.

2 - استخدام سياسة الباب المفتوح بحيث يتلقى ردود فعل العاملين والأفراد من خارج المنظمة الذين يرون ما لا يراه المدير، وهو منهمك في أعباء العمل فتغيب عنه المشكلة رغم قربها منه.

3 - حدوث المشكلة ووقوفها دون تحقيق الأهداف.

4 - المراقبة والملاحظة المستمرة من قبل المدير.

2 - تحليل المشكلة وجمع المعلومات.

وتتطلب هذه الخطوة القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بالحالة من مصادرها المختلفة حتى تعطي الوضوح الكامل لأبعاد المشكلة، وبعدها يتم تصنيف هذه المعلومات بحيث تستبعد المعلومات التي لا فائدة منها (أيوب، 1989) .

3 - إيجاد بدائل لحل المشكلة.

البديل هو التصرف، الممكن لحل المشكلة أو تحقيق الهدف، أو القرار الذي يمكن اتخاذه للوصول إلى الحل حيث أن هنالك عدة طرق للوصول إلى الهدف فعلى المدير أن لا يقبل بأول حل يصادفه، بل عليه دوما الاعتراف بأن هناك أكثر من

بديل للحل (النوري، 1991) وتتطلب عملية تحديد البدائل:قدرة الإدارة على التخيل والابتكار لإيجاد حلول، والاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين حتى يتم الإلمام بجميع المعلومات.

4- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة.

وفي هذه الخطوة يتم دراسة وتحليل كل بديل لمعرفة مزاياه وعيوبه، وتتطلب هذه العملية جهدا فكريا شاقا لأن عيوب البدائل ومزاياها لا تظهر بصورة واضحة. ويتم تقويم البدائل عن طريق تقدير النتائج المتوقعة الإيجابية والسلبية، ووضع معايير محددة يقوم على أساسها كل بديل، وتستبعد البدائل التي لا تطابق الحد الأدنى من المعايير الموضوعة، وينفذ التقييم حتى يتم الوصول إلى القرار (أيوب، 1989) .

5 - اختيار البديل المناسب.

بعد أن تحلل البدائل وتقيم فان المدير يصبح قادرا على تحديد البديل المناسب لحل المشكلة، ويمكن اختيار البديل في ضوء مجموعة من المعايير وهي:

1 -عدد وأهمية الأهداف التي حققها البديل.

2 -اتفاق البديل مع سياسة وخطط المنظمة.

3 -مدى الفائدة التي يمكن تحقيقها.

4 -درجة المخاطرة من اتباع البديل.

5 -مقدار المجهود البشري اللازم في تنفيذ القرار.

6 -كفاءة البديل.

7 -مدى ملائمة البديل للعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.

8 -مدى توفر أو عدم توفر المعلومات التي بني عليها البديل.

9 -التوقيت ودرجة السرعة المطلوبة (عطوي، 2001) .

6- متابعة تنفيذ القرار.

ويتم تنفيذ القرار ومتابعته عن طريق وضع برنامج تفصيلي، وتوفير الموارد والإمكانيات والوسائل المادية والبشرية، والأشراف على التنفيذ، والتعرف على الأخطاء قبل وقوعها، والتعرف على ردود الفعل المختلفة (عابدين، 2001) .

2.2 الدراسات السابقة

تم إجراء مسح ميداني للدراسات المتخصصة بالإضافة إلـى مجموعـة مـن الملخصات الأجنبية المنشورة على الإنترنت. وقد كانت هـذه الدراسـات متصـلة بموضوع اتخاذ القرارات من جوانبه المختلفة، مما يدل على أن موضـوع اتخـاذ القرارات نال اهتمام العديد من الباحثين على كافة الأصعدة، وقد تم تصـنيف هـذه الدراسات محليا وعربيا وعالميا.

أ- الدراسات المحلية

أجرى المومني (1983) دراسة هدفت التعرف على عملية اتخاذ القرارات في دوائر التربية التعليم في الأردن، وتطوير نموذج لعملية اتخاذ القرارات فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري دائرتي التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، وفي محافظة اربد، وعددهم أربعه وعشرون مديرا، وهذا يمثل 64,9% من المجتمع الدراسي ولأغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة تقيس استجابات المديرين على كل بعد من أبعاد عملية اتخاذ القرارات. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها:لا يوجد إجماع في استجابات جميع المديرين على أي فقرة من فقرات الاستبيان، لا توجد طريقة واضحة محدده لاتخاذ القرارات في دوائر التربية، وأن المركزية هي الطابع المميز لعملية اتخاذ القرارات، وان أهم مصادر جمع المعلومات هي:التقارير المكتوبة، والتعليمات واللوائح، وان أهم المشكلات التي تواجه المديرين في مرحلة تنفيذ القرارات هي:ضعف الإمكانات، ونقص الكوادر المدربة.

وللكشف عن معايير اتخاذ القرار الإداري التربوي في الفكر الإسلامي والإداري الحديث، قامت جمعة (1987) بدراسة حاولت الإجابة عن معايير اتخاذ القرار الإداري التربوي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث واوجه التشابه ولاختلاف بينهما، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة استبانتين يتعلق أحدهما بالمعايير الإسلامية والآخر بالمعايير الإدارية الحديثة وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج منها:أن معايير اتخاذ القرار الإداري التربوي مرتبطة ارتباط

وثيقا بمرتكزات مادية نفعية وقائمة على المصلحة، وان معايير اتخاذ القرار الإداري التربوي في الفكر الإسلامي متنوعة وشاملة لجوانب عملية اتخاذ القرار، وان الفكر الإداري الحديث يتفق مع الفكر الإداري الإسلامي في عدة أمور منها:ضرورة المشاركة، ومشاركة الجنسين، واستشارة ذوي الرأي من أهل العلم والحكمة، واستشارة ذوي الرأي من أهل الخبرة، الاختصاص واستشارة أصحاب العلاقة عند اتخاذ القرار، وحرية التعبير عن الرأي.

وقد قام العمري (1990) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وبين الروح المعنوية عند المعلمين، وبيان اثر كل من الجنس والخبرة في التدريس للمعلمين في روحهم المعنوية في ضوء مستويات معوقات اتخاذ القرارات المدرسية. وقد تكون مجتمع الدراسة من خمس مديريات تربية وتعليم في محافظتي اربد والمفرق، وتضم هذه المديريات (3007) معلم ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (401) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا. أما أدوات الدراسة فقد تكونت من استبانتين، الأولى لقياس معوقات اتخاذ القرارات المدرسية، والثانية لقياس الروح المعنوية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:أن هناك علاقة سلبية متوسطة، بين معوقات اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية عند المعلمين. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزي إلى معوقات اتخاذ القرارات المدرسية، والخبرة التعليمية.

ولمعرفة اثر مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار الإدارية، قام عليمات (1990) بدراسة شملت كليات المجتمع الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم استخدام أداتين لجمع المعلومات اللازمة، حيث كانت الأولى أداة لقياس مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الإدارية في كلية المجتمع الأردنية، والتي طورها اديلسون(Edelson) .أما الأداة الثانية فتمثل مقياسا للروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية المجتمع الأردنية، والتي قام الباحث بتطويرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:أن أعلى نسبة مشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في كل المجالات كان في مستوى المشاركة المتدني، ووجود

فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية للروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كافة مجالات المشاركة الخمسة، ووجود اثر لمتغير الجنس على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ولصالح الذكور، ووجود اثر لتفاعل الجنس مع كل مجال من مجالات مشاركة أعضاء هيئة التدريس، ووجود اثر لتفاعل المؤهل العلمي مع كل مجال من مجالات مشاركة أعضاء هيئة التدريس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على الروح المعنوية.

وقد أجرى العقلة (1990) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية في رضا المعلمين الوظيفي، وبيان اثر كل من الجنس والخبرة التعليمية للمعلمين في رضاهم الوظيفي، والكشف عن العلاقة بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية، والرضا الوظيفي عندهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية، التابعة لمديرية تربية اربد ومديرية تربية الكورة ومديرية تربية عجلون ومديرية تربية جرش في محافظة اربد للعام الدراسي 1989/1990 والبالغ عددهم (2800) معلم ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد اختيرت عشوائيا فبلغ عدد أفرادها (420) معلما ومعلمة، وتكونت أدوات الدراسة من استبانتين، الأولى لقياس مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات أعدها، والثانية لقياس الرضا الوظيفي أعدها وطورها الباحث نفسة. وقد توصلت الدراسة لنتائج منها:أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي للمعلمين، وهذه العلاقة قوية وعالية جدا بين القرارات المتعلقة بالطلبة، والقرارات المتعلقة بالمعلمين، ووجدت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الرضا الوظيفي تعزى إلى مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات، والى جنس المعلم.

ولمعرفة دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن قام العقدة (1991) بدراسة حاولت التعرف على الأسلوب الذي يتبعه عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي، والكشف

عن مدى مساهمة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات، والتعرف على أنواع القرارات، وأهم المشكلات التي تعترض عضو هيئة التدريس وهو بصدد اتخاذه للقرار أو المشاركة فيه، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث الأصلي الذي تكون من الجامعات الأردنية الأربع، بالإضافة إلى كلية المجتمع المتوسطة الأردنية (حيث تم اختيار عينة من هذه الكليات) فبالنسبة للجامعات تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 27% من مجموع أعضاء الهيئات التدريسية، وبالنسبة لكليات المجتمع المتوسطة تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 86% من المجتمع الأصلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:أن أنواع القرارات السائدة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن هي:القرارات الاستراتيجية، التكتيكية، اليومية، ثم القرارات العلمية وقد كان اكثر هذه الأنواع شيوعا التكتيكية، كما دلت النتائج على أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على متخذ القرار وقد كانت هذه العوامل مرتبة حسب درجة تأثيرها كما يلي:احتلت الظروف البيئية المرتبة الأولى، تلاها مباشرة طبيعة المشكلة محل القرار، ثم ضغوط التنظيمات غير الرسمية، وأخيرا جاءت القوانين والأنظمة السائدة في الجامعة / المعهد. وتبين من نتائج الدراسة أن اكثر أساليب اتخاذ القرارات شيوعا في مؤسسات التعليم العالي هو أسلوب البديهة والحكم الشخصي.

وقد قام أبو الكشك (1992) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسات عمداء كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن لعملية تفويض اتخاذ القرارات الإدارية في المجالين الرئيسين، الأكاديمي وشؤون الطلبة والمجال الإداري والشؤون المالية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس والفنيين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، وأخذت عينة عشوائية من هذا المجتمع، وقد طور الباحث استبانه لتحقيق هذا الغرض. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين عمداء كليات المجتمع الحكومية والخاصة في تفويض عملية اتخاذ القرارات في مجالات الدراسة، وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين عمداء الكليات الصغيرة وعمداء الكليات المتوسطة، وبين عمداء كليات المجتمع الخاصة وعمداء كليات المجتمع الحكومية.

وللتعرف على أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية قام الكايد(1992) بدراسة حول هذا الموضوع، وقد تكون مجتمع الدراسة من أربع مديريات تربية وتعليم في محافظة اربد، وتضم هذه المديريات (2800) معلما ومعلمة، وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية وبلغ عدد أفرادها (393) معلما ومعلمة. وقد تكونت أداة الدراسة من استبانتين، الأولى لقياس مستوى مشاركة المعلمين، والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية عند المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:هناك علاقة إيجابية وقوية بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات والروح المعنوية للمعلمين، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

أما دراسة دلوع (1998) والتي هدفت إلى التعرف على مدى التزام مديري المدارس بأتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات المدرسية، كما يراها المعلمون في محافظة اربد، وبيان اثر كل نوع من المدرسة، ومكان وجودها، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (2043) معلما ومعلمة منهم (984) معلم و (1059) معلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (410) معلما ومعلمة منهم98 معلم و (212) معلمة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مدى التزام مديري المدارس بأتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات المدرسية كان بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,33-3,72) وأظهرت نتائج الاختبارات التحليلية لهذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند اعتبار مكان وجود المدرسة (قرية أو مدينة) والمؤهل العلمي ولصالح من يحمل دبلوم عالي في التربية، والخبرة التعليمية الأكثر من (10)، والجنس (ذكر أو أنثى) لصالح الذكور. ولم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع المدرسة (أكاديمي، أو مهني) .

وأجرى الجرايدة (2001) دراسة هدفت إلى معرفة درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية وبيان اثر كل من المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية. وقد تكونت عينة

الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم، ومساعديهم في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي 2000-1999، والبالغ عددهم (64) مديرا ومساعدا. وقد أظهرت نتائج الدراسة:أن درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومساعديهم في المملكة الأردنية الهاشمية كانت عالية بالنسبة لدقة المعلومات، وملاءمة المعلومات، ومرونة المعلومات بينما كانت درجة الإسهام متوسطة بالنسبة لشمول المعلومات، والتوقيت المناسب للمعلومات، ووجود فروق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومساعديهم في المملكة، ولصالح أفراد العينة الذين يحملون مؤهل الدكتوراه، ووجود فروق تعود لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة ما دون خمس سنوات، ووجود فروق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ولصالح وظيفة المدير.

ب- الدراسات العربية

قام العمراني (1992) بدراسة هدفت إلى تقويم عملية اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري مدارس العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين، وبيان أثر كل من المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، حيث تكونت عينة الدراسة من (299) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها:أن مستوى التزام المديرين والمديرات بأسس عملية اتخاذ القرارات كان متوسطا، وأن هنالك أثرا لنمط الوظيفة (معلم، مدير) على درجة التزام المديرين بأسس عملية اتخاذ القرارات ولصالح المديرين، ولم تجد الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية لدرجة التزام المديرين والمديرات بأسس عملية اتخاذ القرارات يعزى إلى كل من الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية للمدير، أو لأي تفاعلات ثنائية بينهما.

وقد أجرى الهدهود (1996) دراسة هدفت إلى التعرف إلى نوعيات ومستويات القرارات التي يتخذها مديرو ومعلمو المدارس في المراحل والمناطق التعليمية في التعليم العام في الكويت، ومعرفة الفروق في عملية اتخاذ القرار بين فئة مديري

المدارس في المراحل والمناطق التعليمية، والتعرف على الفروق بين فئة المعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يشاركون في عملية اتخاذ القرار بدرجة اقل من المتوقع، وان المديرين هم الذين يمارسون عملية اتخاذ القرارات. وقد ظهرت فروق بين المعلمين في المناطق التعليمية واستجابات المعلمين في المراحل الدراسية، ولم تظهر الدراسة أي تفاعل بين استجابات المعلمين في مدارس المناطق التعليمية والمراحل الدراسية، ولم تظهر الدراسة فروق إحصائية بين استجابات مديري المدارس في المراحل الدراسية، وأي تفاعل في الاستجابات بينهم في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية.

وأجرى حبشي (1998) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تقويم مديري مدارس التعليم العام في مدينة عدن، وأعضاء الهيئة التعليمية فيها لعملية اتخاذ القرار في مدارسهم، والتعرف على دلالة الفروق بين المديرين، وأعضاء الهيئة التعليمية لعملية اتخاذ القرار تبعا للمرحلة الدراسية، والجنس، وعدد سنوات الخبرة، وكذلك التعرف على مستوى التوافق بين المديرين، وأعضاء الهيئة التعليمية في مدارس التعليم العام بمدينة عدن للصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار في مدارسهم. وقد احتوت عينة الدراسة على (71) مديرا و (149) معلمة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تمثلت في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين، وأعضاء الهيئة التعليمية في مدارس التعليم العام لدى تقويمهم في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار، والمراحل مجتمعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمرحلة الدراية، والجنس، والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين، وأعضاء الهيئة الإدارية لدى تقديرهم للصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار.

ولمعرفة صنع القرار في الجامعات العربية جامعة السلطان قابوس نموذجا قام بطاح وعيسان (1998) بدراسة حول هذا الموضوع، وقد حاولت الدراسة الإجابة عن مجموعة من الأسئلة وهي:1 – كيف يتم صنع القرار التربوي في جامعة السلطان قابوس ؟ 2 – ما المشكلات والمعوقات التي تعترض صنع القرار التربوي في جامعة السلطان قابوس ؟ 3–ما سبل تحسين عملية صنع القرار التربوي في

جامعة السلطان قابوس ؟ وقد خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج خاصة بكل سؤال من أسئلة الدراسة، ففيما يتعلق بالسؤال الأول أشارت النتائج أن آلية صنع القرار التربوي في جامعة السلطان قابوس لا تختلف عن آلية صنع القرار في الجامعات الأخرى، من حيث أن هنالك قرارات على مستوى القسم، وأخرى على مستوى الكلية، وثالثة على مستوى إدارة الجامعة، كما أشارت النتائج إلى أن سلطة اتخاذ القرار من القسم العلمي، ثم إلى الكلية، ثم إلى المجلس الأكاديمي، كما أن مجلس الجامعة هيئة معنية بالتخطيط، وبالقرارات الاستراتيجية، وبالسياسة العليا للجامعة، وأن القرارات المتعلقة بالأمور الإدارية المحضة تتخذ في إدارة الجامعة، أما القرارات الإدارية ذات البعد الأكاديمي، فيتم البدء بها من القسم، كما أن صنع القرار التربوي يتم من خلال اللجان. وفيما يتعلق بالسؤال الثاني فقد أشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:أن من أهم معوقات صنع القرار هو عدم وجود خطة واضحة في الجامعة، خاصة فيما يتعلق بالأمور المالية، وقد أشار البعض إلى أن تعيينات أعضاء هيئة التدريس أكثر المشكلات الإدارية إلحاحا، وقد شكا البعض من عدم وضوح القرارات التي يتم صنعها على مستوى الجامعة، كما أشار البعض إلى أن آلية صنع القرار في الجامعة متأثرة بنمط الثقافة السائد. أما عن سبل تحسين عملية صنع القرار في جامعة السلطان قابوس س فقد خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج منها:فتح باب المشاركة في صنع القرار، وإعطاء المجلس الأكاديمي استقلالية أكبر في صنع القرارات، وفتح قنوات الاتصال وتبادل المعلومات، وجعل الكفاءة هي المعيار الأساسي للمشاركة في صنع القرار، واعتماد مبدأ الشفافية، وتطبيق مفهوم اللامركزية.

وقد قام الدخيل (2001) بدراسة حول فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لأداء مجالس الأقسام لمهامها التعليمية والإدارية، وكيفية ممارسة عملية اتخاذ القرارات، وأهم المعوقات المتعلقة باتخاذ القرارات، وأثر كل من الكلية، والقسم التعليمي، والمؤهل العلمي، والمرتبة التعليمية، والجنسية، وسنوات الخدمة. وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين في المملكة العربية

السعودية وعددهم (835) ،أما عينة الدراسة فتكونت من (334) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:أن مستوى فعالية مجالس الأقسام في أدائها لمهامها التعليمية كان متوسطا، وكان الأداء مرتفعا فيما يتعلق بالمهام الإدارية، وأن مستوى فعالية مجالس الأقسام في ممارسة الإجراءات والأنشطة المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات فيها كان مرتفعا، وقد أظهرت النتائج أن هنالك بعض المعوقات لاتخاذ القرارات منها:مناقشة مجلس القسم لموضوعات كثيرة في جلسة واحدة، وعدم منح مجلس القسم الصلاحيات التي تؤهله لاتخاذ القرارات، وعرض الموضوعات والقضايا بوقت غير مناسب، ولم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلا فيما يتعلق بمتغير الكلية.

ج- الدراسات الأجنبية

أجرى ديوران (Duran, 1994) دراسة هدفت إلى تحديد حالة صنع القرار المحلي في بعض المدارس الحكومية في ولاية تكساس من وجهة نظر مديري المدارس، حيث تناولت الدراسة الفهم الفلسفي عند المديرين لمبادئ القرار داخل الموقع ومستويات تطبيق وثيقة المجلس التشريعي، ومجلس الشيوخ، والتي كانت رسمية في ولاية تكساس فيما يتعلق بصنع القرار محليا، وقد دلت المعلومات المكتوبة على اهتمام حقيقي من قبل المديرين على أن صنع القرار محليا لا يمكن تطبيقه كليا كما هو مقرر في القانون، وكذلك إن جاهزية تطبيق القرار محليا ينقصها دعم المكتب المركزي لضمان نجاحها.

كما أجرى مسترزاك (Mistrzak, 1994) دراسة هدفت إلى تقويم استخدام البرنامج الذي بدأت وكالة التعليم في تكساس بتطويره، وهو برنامج يقوم على تطوير نظام إدارة المعلومات التربوية العامة، وكان الهدف من هذا البرنامج هو تطوير القدرات الاستراتيجية للأنظمة على تسهيل المعلومات، ومتطلبات اتخاذ القرار. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وذلك لجمع المعلومات حول مفاهيم وتصورات المديرين فيما يخص فعالية وفائدة معلومات البرنامج في اتخاذ القرار، وتأثيرات حجم المنطقة، والثروات على هذه المفاهيم. وقد دلت النتائج على أن

البرنامج لم يستخدم في اتخاذ القرار، وأنه عبء إداري وليس فعالا، أو مؤثرا حيث دلت النتائج على استخدام أنظمة إدارة بديلة مكان ذلك البرنامج، وقد دلت نتائج تحليلات تأثيرات حجم المنطقة، والثروة على فروق ثابتة للمناطق التعليمية الأكبر والأفقر بأن لديها مفاهيم إيجابية عن البرنامج.

وقد أجرى هيس(Hess, 1994) دراسة هدفت إلى وصف وتحليل استراتيجيات صنع القرار والعمليات التي تم توظيفها للتجديد في مدرسة ثانوية عليا شاملة في الضواحي في كلوريدا في فترة ثماني سنوات، حاولت مدرسة عليا شاملة في الضواحي لاعادة بناء تصميمها ووظيفتها ومعتقداتها، حيث نادى المشروع بتغييرات جذرية في عمليات صنع القرار، والترقية، وممارسات التقويم، والمنهاج، والتعليم، وخدمات دعم الطلاب. وقد قام الباحث باستخدام المقابلات، والزيارات في الموقع، والملاحظات، وتحليل الوثائق وذلك لاختبار عملية التغيير ثم قام بتحليل هذه المعلومات، وقد نشر تقريرا بعد الدراسة يصف التوقف النهائي للتجديد، والعودة إلى ممارسات تربوية أكثر تقليدية من قبل المدرسة والمنطقة التعليمية. وقد وردت توصيات للمربين تتناول التغير الحقيقي الشامل وتشمل افتراض تغييرا واضحا، وبسيطا، ويبقى التركيز الأساسي للمدرسة، أو المنطقة التعليمية على التعليم، وتحصيل الطلبة، وأن يشمل التغيير وجهات نظر الجميع خلال فترة التغيير، وأن يأخذوا بعين الاعتبارالمعيقات المحتملة.

وأجرى كيدي (Keedy, 1995) دراسة قامت على فكرة النظرية في التطبيق حيث ترى:أن الإداريين الجيدين يعتمدون على اتباع نظرية معينة في عملهم. وبخصوص ذلك أجريت الدراسة على ناظرين من ناظري المدارس في الولايات المتحدة عن طريق طرح الأسئلة وتلقي الإجابات، وقد قام المديران الذين أجريت عليهم الدراسة بربط اتخاذ القرار مع النظرية وإيجاد شبكة من الأصناف المتكاملة ؛ لتناول الحالات المختلفة، ونظريتيهما في الممارسة احتوت على الاستخدام الانتقائي لنظرية العلوم الاجتماعية ؛لمساعدتهم في تنظيم خبراتهما الإدارية، ونظريتهما في الممارسة كانت مختصة بالسياق، وليست مصممة للتعميم، ويجب على المديرين الحاليين ومديري المستقبل أن يتعلموا كيف يقومون بتنظيم خبراتهم بطريقة

استقرائية، وذلك بتصور متكامل لأصناف النظرية في الانتقال بين التعميمات الاستقرائية عن ممارستهم وخصائص الحالة التي يتعاملون معها.

أما دراسة بيرنستين (Bernstien, 1996) فقد هدفت إلى تقويم عمل لجنة اتخاذ القرارات المشتركة في إحدى المدارس العليا فيما يتعلق بدور المعلمين، والوالدين في اتخاذ القرارات، وقد تم جمع المعلومات عن طريق حضور الاجتماعات، والتسجيل، وإجراء المقابلات. وبعد مراجعة محاضر الاجتماعات، والتقارير اختبرت الدراسة عملية الاختيار، ومدى الرضا للجنة، والتفاعل بين كافة المشاركين فيها. وقد أشارت النتائج إلى أن المدرسة عكست الطراز الاستبدادي للمدير، وأن معظم أعضاء اللجنة لم يتولوا أدوارا قيادية، ولم يكن لدى اللجنة ميزانية ومعلومات محددة، واعتقد معظم المشاركين أن المدير سوف يحافظ على وضعه من حيث السلطة وأنه سيجد وسائل ليستخدم اللجنة لتحقيق أجندته الخاصة به، وقد أيدت الدراسة الرأي الذي يركز على تأثير ثقافة المدرسة، والنمط الإداري للمدير على لجنة اتخاذ القرارات.

وأجرى مارتل (Martel, 1996) دراسة ركزت على حركة التطوير و إعادة البناء خاصة وأن اتخاذ القرار المشترك إحدى التغييرات الجوهرية التي عززتها جهود التطوير، بحيث تتضمن المعلمين، والوالدين ؛ليكون للقرارات صوتا أقوى في عملية التغيير، وقد اختبرت الدراسة الأدوار المتغيرة للمدير والمعلمين وأولياء الأمور وهم يشاركون في عملية مشتركة لاتخاذ القرار. وقد استخدم الباحث طرقا مختلفة لجمع المعلومات مثل دراسة الحالة، والمقابلات، والملاحظات، ومراجعة الوثائق. وقد دلت النتائج على أنه لكي يحدث التغيير في اتخاذ القرارات ؛فلابد من وضع بناء تنظيمي جديد يحدد فيه مجال السلطة بوضوح، والدور الحاسم الذي يلعبه المدير في تسهيل العملية. وتحويل النموذج المعتمد (الأعلى إلى الأسفل) إلى نموذج مشترك.

كما أجرى بارثولومي (Bartholomay, 2001) دراسة كانت حول حالة اتخاذ القرار في البيئة التربوية في المدارس العليا، وكانت هذه الدراسة ناتجة عن العوامل المتعلقة بالمدارس الثانوية الشاملة، ومركزة على الأمور الرئيسة في القيادة، وقد

حددت الدراسة أربع مدارس، وقامت بدراستها لمدة سنتين باستخدام طرق متعددة لجمع المعلومات وكانت تصف ما الذي يستطيع قادة المنطقة التعليمية والمدارس عمله لبناء برامج شاملة، ومن ثم طرح توصيات لقادة المدارس، وقد حددت الدراسة سبعة عناوين وجدت أنها ضرورية من أجل نجاح هذه المدارس، وهي: تحدي جميع الطلبة ومعلميهم من أجل الحصول على مستويات عالية، وبناء مجتمع تعليمي شامل ومتعاون، وتبني ثقافة مدرسية تحتوي التجديد، واشراك المعلمين من أجل مستقبل المدرسة، واستخدام المعلومات من أجل اتخاذ القرارات. وقد أجرت الدراسة العلاقة بين كافة العناصر السبعة وكذلك عملت تسلسلا لعملية اتخاذ القرارات.

وأجرى ميرتز (Mertz, 2001) دراسة كانت حول مهارات اتخاذ القرار والقيادة التربوية في مدارس التعليم الثانوي، والابتدائي، فقد كانت عينة الدراسة 29 مديرا في 11 منطقة تعليمية في ولاية تينسي، وذلك لتحديد العملية التي يستخدمونها عند مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات. وأشارت الدراسة أن مديري المدارس يشركون المعلمين في اتخاذ القرارات حسب الصورة الذهنية الموجودة عند المدير عن المعلم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها، وذلك من حيث مجتمع الدراسة والعينة، وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة وإجراءات تنفيذها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وذلك على النحو الآتي:

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن، وعددهم (162) مديرا ومديرة منهم (74) مديرا، و (88) مديرة، و (3250) معلما ومعلمة، منهم (1449) معلم و (1801) معلمة. ويوضح الجدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب مديرية التربية، والوظيفة، والجنس.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مديرية التربية والمسمى الوظيفي والجنس

مديرية التربية والتعليم	أعداد المديرين		أعداد المعلمين	
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
مديرية قصبة الكرك	16	19	248	221
مديرية لواء القصر	7	10	58	112
مديرية تربية الأغوار الجنوبية	4	5	135	525
مديرية تربية المزار	13	14	250	290
مديرية تربية الطفيلة	16	16	405	160
مديرية تربية معان	11	14	208	290
مديرية تربية البتراء	4	6	78	160
مديرية تربية الشوبك	3	4	67	75
المجموع	74	88	1449	1801

* لم يتم الحصول على معلومات دقيقة حول متغير الخبرة الإدارية والتعليمية لاتساع مجتمع الدراسة.

6.3 صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق ب) على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والإدارة العامة بلغ عددهم ثمانية عشر محكما. وقد تم اخذ رأيهم حول الأداة من الجوانب التالية:

1 -درجة وضوح صياغة الفقرات.

2 -درجة انتماء الفقرة للمجال.

3 -درجة شمولية الفقرات للمجال.

وقد تم تفريغ الملحوظات التي أبداها المحكمون حول الأداة بصورتها الأولية والتي احتوت (42) فقرة بعد استعادة الاستبانات، وأعيدت صياغة بعض الفقرات، واستبعدت فقرتان والتي اجمع معظم المحكمين على عدم ملاءمتها، وتم جمع فقرتين في فقرة واحدة، وفصل فقرة إلى فقرتين لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية مشتملة على أربعين فقرة موزعة على مجالات الدراسة الست (أنظر ملحق ج) .

7.3 ثبات الأداة

للتحقق من مستوى ثبات الأداة تم استخدام طريقة إعادة الاختبار وبفارق أسبوعين (RE -TEST - TEST) على عينة تتألف من (10) مديرين ومديرات و (40) معلما ومعلمة مناصفة من خارج عينة الدراسة بفارق أسبوعين على الاختبار الأول والثاني، وتم استخراج معامل الارتباط بيرسون وقد بلغ معامل الارتباط (85,) وهي قيمة مقبولة لغايات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (4) ذلك.

جدول رقم (4)

قيمة معامل الارتباط لمجالات الدراسة

المجال	الفقرات	معامل الارتباط
الأول	من (1-7)	,75
الثاني	من (8-12)	,85
الثالث	من (13-18)	,89
الرابع	من (19-26)	,84
الخامس	من (27-33)	,90
السادس	من (34-40)	,90
جميع المجالات	من (1-40)	,85

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد استرجاع الاستبانات تم تفريغ البيانات على البرنامج الإحصائي (SPSS) ،وقد تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معامل الالتواء للمجالات الستة، وكان معامل الالتواء للجميع اقل من (1) صحيح. ويوضح ذلك الجدول رقم (5) .

جدول رقم (5)

معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة

المجال	معامل الالتواء
الإحساس بالمشكلة وتحديدها	,333
تحليل المشكلة وجمع البيانات	,884
إيجاد بدائل لحل المشكلة	,298
تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	,203
اختيار البديل المناسب	,895
متابعة تنفيذ القرار	,218

كما تم استخدام اختبار ks وكانت قيمة ks لجميع المتغيرات اكبر من 0,05 وكانت المعنوية لجميع المتغيرات = 0,000 وهذا يعني أن البيانات موزعة توزيعا طبيعيا، ويوضح الجدول رقم (6) ذلك.

جدول رقم (6)

اختبار ks للمتغيرات

المتغير	ks	المعنوية
الإحساس بالمشكلة وتحديدها	2,710	0,000
تحليل المشكلة وجمع البيانات	3,000	0,000
إيجاد بدائل لحل المشكلة	2,141	0,000
تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	2,442	0,000
اختيار البديل المناسب	3,093	0.000
متابعة تنفيذ القرار	3,231	0,000

وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للإجابة على أسئلة الدراسة:

1 -المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الأول والثاني، لقياس درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين.

2 -اختبار t-test للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع لاختبار الفروق العائدة لمتغير الوظيفة، والجنس.

3 -تحليل التباين ANOVA للإجابة عن السؤال الخامس، والسادس لقياس الفروق العائدة لمتغير الخيرة الإدارية والخبرة التعليمية.

4 -تحليل التباين الثنائي للإجابة على السؤال السابع لاختبار اثر التفاعل بين الجنس والخبرة الإدارية للمديرين، والجنس والخبرة التعليمية للمعلمين.

9.3 إجراءات الدراسة

تم تنفيذ إجراءات تطبيق الدراسة على النحو التالي:

1 -مخاطبة وزارة التربية والتعليم والحصول على الموافقة الرسمية لتطبيق الدراسة على المدارس الثانوية في محافظات (الكرك، الطفيلة، ومعان) في جنوب الأردن (ملحق د) .

2 -بناء أداة الدراسة.

3 -تعديل الأداة بناء على آراء المحكمين.

4 -تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن.

5 -اختيار عينة الدراسة، والتي بلغت حوالي (141) مديرا، ومديرة، و (523) معلما، ومعلمة.

6 -تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانات على عينة الدراسة.

7-إدخال البيانات إلى الحاسوب، وإجراء التحليل الإحصائي الملائم.

8 -مناقشة النتائج وتقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج.

الفصل الرابع

عرض النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين، وأثر كل من متغيرات الوظيفة، والجنس، والخبرة الإدارية لمديري المدارس، والخبرة التعليمية للمعلم، والتفاعل بين الجنس والخبرة الإدارية للمديرين، والجنس والخبرة التعليمية للمعلمين. كما ويهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليلها ومعالجتها إحصائيا، حيث عرضت النتائج بطريقة تتناسب وترتيب الأسئلة.

أولا: عرض نتائج السؤال الأول

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي نصه: (ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم؟) .فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عليه ويوضح الجدول رقم (7) ذلك.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابة عينة مديري المدارس على فقرات الاستبانة

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
5	يستعين بالوسائل المساندة مثل الاجتماعات والجان والتقارير لتحديد المشكلة	4,64	4,08	1
1	يبدي المدير استعدادا لتحديد المشكلة	4,53	,61	2
10	يحرص على أن تكون المعلومات صحيحة	4,46	,64	3
12	تنال المشكلة اهتمام المدير حسب أهميتها	4,46	,64	3
23	يراعي الجوانب الإنسانية لكل بديل	4,43	2,62	5
33	يختار الوقت المناسب لاعلان القرار	4,40	,63	6
3	يحدد المشكلة بدقة	4,37	,63	7

28	يختار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد	4,36	,71	8
38	ينمي روح المسؤولية لدى منفذي القرار	4,36	,63	9
32	يصوغ القرار بصورة واضحة	4,34	,65	10
37	يجيب على أسئلة واستفسارات المنفذين	4,33	,61	11
8	يجمع المدير معلومات كافية ودقيقة حول المشكلة	4,32	,66	12
34	يشرح المدير القرار لكل من يريد تنفيذه	4,31	,62	13
36	يحدد الوقت المناسب لتنفيذ القرار	4,31	,62	13
39	يحدد الموارد البشرية والمادية اللازمة	4,29	,73	15
35	ينمي الرغبة لدى منفذي القرار	4,27	,65	16
27	يختار المدير البديل الذي يتضمن اقل نسبة مخاطرة	4,26	,78	17
40	يعتمد التغذية الراجعة للتحقق من أن القرار ينفذ ضمن التعليمات	4,22	,75	18
2	يشرك المرؤوسين في تحديد المشكلة	4,20	,79	19
11	يستعين بمصادر مختلفة لجمع المعلومات وتحليل المشكلة	4,17	,82	20
15	يعتمد التجارب السابقة لإيجاد بدائل	4,14	,76	21
4	يدرس مؤشرات حدوث المشكلة	4,13	,69	22
26	يرتب البدائل حسب أهميتها من حيث تحقيق الأهداف	4,13	,80	22
31	يشرك المرؤوسين في مناقشة البديل المناسب	4,12	,69	24
16	يستعين بمواقف مشابهة لإيجاد بدائل	4,11	,78	25
22	يدرس إيجابيات وسلبيات كل بديل	4,09	,82	26
19	يحدد المدير كفاءة كل بديل	4,05	,74	27
30	يأخذ بالحسبان البيئتين الداخلية والخارجية	4,02	,85	28
21	يشرك المرؤوسين في تقييم البدائل	4,02	,81	28
24	يدرس الجهد اللازم لكل بديل	4,02	,83	30

31	,82	4,01	يحدد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة بالرجوع إلى الملفات والسجلات	7
32	,71	3,97	يعتمد على معايير محددة لتقييم البدائل	20
33	,76	3,92	يعتمد التفكير الإبداعي لإيجاد بدائل	14
33	,79	3,92	يضع في اعتباره النتائج غير المتوقعة للبدائل	17
35	,94	3,89	يدرس التكلفة اللازمة لكل بديل	25
36	1,00	3,82	يستعين بآراء خبراء من داخل وخارج المدرسة لاختيار البديل المناسب	29
37	,90	3,80	يشكل لجنة لتحليل أبعاد المشكلة	9
38	1,09	3,59	يستعين بخبراء لتحديد البدائل	18
39	,94	3,51	يقتنع المدير بوجود بديل واحد للمشكلة	13
40	1,07	3,47	يشرك المجتمع المحلي في تحديد المشكلة	6

يشير الجدول رقم (7) إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على جميع فقرات الاستبانة كانت تتراوح ما بين (3,47 – 4,64) ، وقد بلغ عدد الفقرات التي جاءت في المستوى العالي (39) وهي جميع فقرات الاستبانة باستثناء الفقرة رقم (6) ونصها (يشرك المجتمع المحلي في تحديد المشكلة) جاءت في المستوى المتوسط. وقد جاءت الفقرة (5) ونصها (يستعين بالوسائل المساندة مثل الاجتماعات وللجان والتقارير لتحديد المشكلة) في المرتبة الأولى في المستوى العالي وبمتوسط حسابي مقداره (4,64) وقد جاءت الفقرة (13) ونصها (يقتنع المدير بوجود بديل واحد للمشكلة) في أدنى مرتبة في المستوى العالي وبمتوسط حسابي مقداره (3,51) ولابد من التعرف على تقديرات مديري ومديرات المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن في مدى التزامهم بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار على كل من مجالات الدراسة:

1-مجال الإحساس بالمشكلة وتحديدها

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير مديري المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرة حسب قوتها في المجال.

جدول رقم (8)

ترتيب فقرات مجال الدراسة الأول (الإحساس بالمشكلة وتحديدها) بتقديرات مديري المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
5	يستعين بالوسائل المساندة مثل الاجتماعات والجان والتقارير لتحديد المشكلة	4,64	4,08	1
1	يبدي المدير استعدادا لتحديد المشكلة	4,53	,61	2
3	يحدد المشكلة بدقة	4,37	,63	3
2	يشرك المرؤوسين في تحديد المشكلة	4,20	,79	4
4	يدرس مؤشرات حدوث المشكلة	4,13	,69	5
7	يحدد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة بالرجوع إلى الملفات والسجلات	4,01	,82	6
6	يشرك المجتمع المحلي في تحديد المشكلة	3,47	1,07	7

نلاحظ من الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت ما بين (3,47 -4,64) حيث جاءت (6) فقرات من هذا المجال ضمن المستوى العالي، وقد جاءت الفقرة رقم (5) ونصها (يستعين بالوسائل المساندة مثل الاجتماعات واللجان والتقارير لتحديد المشكلة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (4,64) وقد تلتها الفقرة رقم (1) ونصها (يبدي المدير استعدادا لتحديد المشكلة) وبمتوسط حسابي مقداره (4,53) .أما الفقرة الأخيرة في المستوى العالي فقد كانت الفقرة رقم 7)) ونصها (يحدد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة بالرجوع إلى الملفات والسجلات) وبمتوسط حسابي مقداره (4,01) . أما المستوى المتوسط فلم يحتو إلا

على فقرة واحدة وهي الفقرة رقم (6) ونصها (يشرك المجتمع المحلي في تحديد المشكلة) وبمتوسط حسابي مقداره (3,47) .

2-مجال تحليل المشكلة وجمع المعلومات.

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير مديري المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرة حسب قوتها في المجال.

جدول رقم (9)

ترتيب فقرات مجال الدراسة الثاني (تحليل المشكلة وجمع المعلومات) بتقديرات مديري المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
10	يحرص على أن تكون المعلومات صحيحة	4,46	,64	1
12	تنال المشكلة اهتمام المدير حسب أهميتها	4,46	,64	1
8	يجمع المدير معلومات كافية ودقيقة حول المشكلة	4,32	,66	3
11	يستعين بمصادر مختلفة لجمع المعلومات وتحليل المشكلة	4,17	,82	4
9	يشكل لجنة لتحليل أبعاد المشكلة	3,80	,90	5

نلاحظ من الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (3,80 - 4,46) حيث وقعت جميعها في المستوى العالي. وقد جاءت الفقرة رقم 10)) ونصها (يحرص على أن تكون المعلومات صحيحة) والفقرة رقم (12) ونصها (تنال المشكلة اهتمام المدير حسب أهميتها) في المرتبة الأولى في هذا المجال وبمتوسط حسابي مقداره (4,46) ،في حين جاءت الفقرة رقم (9) في أدنى المستوى العالي في هذا المجال ونصها (يشكل لجنة لتحليل أبعاد المشكلة) وبمتوسط حسابي مقداره (3,80) .

3 - إيجاد بدائل لحل المشكلة.

يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير مديري المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرة حسب قوتها في المجال.

جدول رقم (10)

ترتيب فقرات مجال الدراسة الثالث (إيجاد بدائل لحل المشكلة) بتقديرات مديري المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
15	يعتمد التجارب السابقة لإيجاد بدائل	4,14	,76	1
16	يستعين بمواقف مشابهة لإيجاد بدائل	4,11	,78	2
14	يعتمد التفكير الإبداعي لإيجاد بدائل	3,92	,76	3
17	يضع في اعتباره النتائج غير المتوقعة للبدائل	3,92	,79	3
18	يستعين بخبراء لتحديد البدائل	3,59	1,09	5
13	يقتنع المدير بوجود بديل واحد للمشكلة	3,51	,94	6

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (3,51-4,14) وجميعها في المستوى العالي. وقد جاءت الفقرة رقم (15) ونصها (يعتمد التجارب السابقة لإيجاد بدائل) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره4,14)) وقد تلتها الفقرة (16) ونصها (يستعين بمواقف مشابهة لإيجاد بدائل) وبمتوسط حسابي مقداره (4,11) في حين جاءت الفقرة (13) في المرتبة الأخيرة ونصها (يقتنع المدير بوجود بديل واحد للمشكلة) وبمتوسط حسابي مقداره (3,51) .

4- مجال تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة.

يبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير مديري المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرات حسب القوة.

جدول رقم (11)

ترتيب فقرات مجال الدراسة الرابع (تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة) بتقديرات مديري المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
23	يراعي الجوانب الإنسانية لكل بديل	4,43	2,62	1
26	يرتب البدائل حسب أهميتها من حيث تحقيق الأهداف	4,13	,80	2
22	يدرس إيجابيات وسلبيات كل بديل	4,09	,82	3
19	يحدد المدير كفاءة كل بديل	4,05	,74	4
21	يشرك المرؤوسين في تقييم البدائل	4,02	,81	5
24	يدرس الجهد اللازم لكل بديل	4,02	,83	5
20	يعتمد على معايير محددة لتقييم البدائل	3,97	,71	7
25	يدرس التكلفة اللازمة لكل بديل	3,89	,94	8

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (4,43 – 3,89) وجميع فقرات المجال في المستوى العالي، وقد جاءت الفقرة رقم (23) في أعلى مرتبة في هذا المجال ونصها (يراعي الجوانب الإنسانية لكل بديل) وبمتوسط حسابي مقداره (4,43) تليها الفقرة رقم (26) ونصها (يرتب البدائل حسب أهميتها من حيث تحقيق الأهداف) وبمتوسط حسابي مقداره (4,13) .في حين جاءت الفقرة (25) في أدنى هذا المستوى ونصها (يدرس التكلفة اللازمة لكل بديل) وبمتوسط حسابي مقداره (3,89) .

5 -مجال اختيار البديل المناسب

يبين الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير مديري المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرات حسب القوة.

جدول رقم (12)

ترتيب فقرات مجال الدراسة الخامس (اختيار البديل المناسب) بتقديرات مديري المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
33	يختار الوقت المناسب لاعلان القرار	4,40	,63	1
28	يختار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد	4,36	,71	2
32	يصوغ القرار بصورة واضحة	4,34	,65	3
27	يختار المدير البديل الذي يتضمن اقل نسبة مخاطرة	4,26	,78	4
31	يشرك المرؤوسين في مناقشة البديل المناسب	4,12	,69	5
30	يأخذ بالحسبان البيئتين الداخلية والخارجية	4,02	,85	6
29	يستعين بآراء خبراء من داخل وخارج المدرسة لاختيار البديل المناسب	3,82	1,00	7

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال قد تراوحت ما بين (4,40 – 3,82) وجميع الفقرات جاءت في المستوى العالي، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (33) ونصها (يختار الوقت المناسب لاعلان القرار) وبمتوسط حسابي مقداره (4,40) تلتها الفقرة رقم (28) ونصها (يختار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد) وبمتوسط حسابي مقداره (4,36). في حين جاءت الفقرة (29) ونصها (يستعين بآراء خبراء من داخل وخارج المدرسة لاختيار البديل المناسب) في المرتبة الأخيرة في هذا المجال وبمتوسط حسابي مقداره (3,82)

6-مجال متابعة تنفيذ القرار.

يبين الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير مديري المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرات حسب القوة.

جدول رقم (13)

ترتيب فقرات مجال الدراسة السادس (متابعة تنفيذ القرار) بتقدير مديري المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
38	ينمي روح المسؤولية لدى منفذي القرار	4,36	,63	1
37	يجيب على أسئلة واستفسارات المنفذين	4,33	,61	2
34	يشرح المدير القرار لكل من يريد تنفيذه	4,31	,62	3
36	يحدد الوقت المناسب لتنفيذ القرار	4,31	,62	3
39	يحدد الموارد البشرية والمادية اللازمة	4,29	,73	5
40	يعتمد التغذية الراجعة للتحقق من أن القرار ينفذ ضمن التعليمات	4,22	,75	6

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (4,36 – 4,22) حيث جاءت جميعها في المستوى العالي، وجاءت في المرتبة الأولى في هذا المجال الفقرة رقم (38) ونصها (ينمي روح المسؤولية لدى منفذي القرار) وبمتوسط حسابي مقداره (4,36) تلتها الفقرة (37) ونصها (يجيب على أسئلة واستفسارات المنفذين) وبمتوسط حسابي مقداره (4,33) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (40) ونصها (يعتمد التغذية الراجعة للتحقق من أن القرار ينفذ ضمن التعليمات) وبمتوسط حسابي مقداره (4,22) .

وللتعرف على ترتيب المجالات الستة وحسب القوة من حيث تقديرات مديري المدارس لدرجة التزامهم في اتخاذ القرارات يوضح الجدول رقم (14) ذلك.

جدول رقم (14)

ترتيب مجالات الدراسة وحسب تقديرات مديري المدارس

رقم المجال الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
6	متابعة تنفيذ القرار	4,30	,64	1
2	تحليل المشكلة وجمع المعلومات	4,24	,56	2
1	الإحساس بالمشكلة وتحليلها	4,19	,76	3
5	اختيار البديل المناسب	4,19	,50	3
4	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	4,08	,68	5
3	إيجاد بدائل لحل المشكلة	3,87	,57	6
	المجموع الكلي	4,14	,41	

يستدل من الجدول رقم (14) أن المجال رقم (6) قد جاء في المرتبة الأولى ونصه (متابعة تنفيذ القرار) وبمتوسط حسابي مقداره (4,30) ،وجاء المجال رقم (2) في المرتبة الثانية ونصه (تحليل المشكلة وجمع المعلومات) وبمتوسط حسابي مقداره (4,24) ، وجاء المجال رقم (1) ونصه (الإحساس بالمشكلة وتحليلها) والمجال الخامس ونصه (اختيار البديل المناسب) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مقداره4,19)) ،وجاء المجال رقم (4) ونصه (تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة) في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي مقداره (4,08) ، وأخيرا جاء المجال رقم (3) ونصه (إيجاد بدائل لحل المشكلة) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره 3,87)) . وقد بلغ المتوسط الحسابي لكافة المجالات (4,14) وهذا يشير إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم الجنوب بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم هي درجة عالية.

ثانيا: عرض نتائج السؤال الثاني

ينص سؤال الدراسة الثاني على: (ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم الجنوب بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين الذين يعملون معهم) ؟ ويوضح الجدول رقم (15) ذلك.

الجدول رقم (15)

ترتيب فقرات الاستبانة بتقديرات معلمي المدارس الثانوية

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يبدي المدير استعدادا لتحديد المشكلة	4,06	,89	1
12	تنال المشكلة اهتمام المدير حسب أهميتها	3,98	,98	2
10	يحرص على أن تكون المعلومات صحيحة.	3,98	,99	2
27	يختار المدير البديل الذي يتضمن اقل نسبة مخاطرة.	3,93	,93	4
32	يصوغ القرار بصورة واضحة.	3,90	,97	5
28	يختار البديل الذي يحق الهدف بأقل تكلفة وجهد.	3,89	,95	6

34	يشرح المدير القرار لكل من يريد تنفيذه.	3,87	1,02	7
23	يراعي الجوانب الإنسانية لكل بديل	3,87	1,03	7
36	يحدد الوقت المناسب لتنفيذ القرار.	3,87	2,45	7
37	يجيب على أسئلة واستفسارات المنفذين	3,87	1,00	7
3	يحدد المشكلة بدقة.	3,84	,94	11
5	يستعين بالوسائل المساندة مثل الاجتماعات واللجان والتقارير لتحديد المشكلة.	3,83	,98	12
38	ينمي روح المسؤولية لدى متخذي القرار.	3,81	1,02	13
8	يجمع المدير معلومات دقيقة وكافية حول المشكلة.	3,79	,97	14
2	يشرك المرؤوسين في تحديد المشكلة.	3,78	,95	15
33	يختار الوقت المناسب لاعلان القرار.	3,78	1,05	15
40	يعتمد التغذية الراجعة للتحقق من أن القرار ينفذ ضمن التعليمات.	3,76	1,03	17
26	يرتب البدائل حسب أهميتها من حيث تحقيق الأهداف.	3,74	1,00	18
35	ينمي الرغبة لدى منفذي القرار.	3,74	1,02	18
39	يحدد الموارد البشرية والمادية اللازمة.	3,74	1,04	18
4	يدرس مؤشرات حدوث المشكلة.	3,73	,92	21
11	يستعين بمصادر مختلفة لجمع المعلومات وتحليل المشكلة.	3,73	,99	21
16	يستعين بمواقف مشابهة لإيجاد بدائل.	3,73	,94	21
22	يدرس إيجابيات وسلبيات كل بديل.	3,72	1,00	24
15	يعتمد التجارب السابقة لإيجاد بدائل	3,71	1,31	25
19	يحدد المدير كفاءة كل بدبل.	3,68	2,05	26
31	يشرك المرؤوسين في مناقشة البديل المناسب.	3,68	1,03	26
7	يحدد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة بالرجوع إلى الملفات والسجلات.	3,67	1,03	28
30	يأخذ بالحسبان البيئتين الداخلية والخارجية عند	3,67	1,07	28

	اختيار البديل.			
25	يدرس التكلفة اللازمة لكل بديل.	3,64	,98	30
24	يدرس الجهد اللازم لكل بديل	3,64	,95	30
20	يعتمد على معايير محددة لتقييم البدائل.	3,63	2,15	32
21	يشرك المرؤوسين في تقييم البدائل.	3,56	1,03	33
14	يعتمد التفكير الإبداعي لإيجاد بدائل.	3,53	1,99	34
9	يشكل لجنة لتحليل أبعاد المشكلة.	3,52	1,07	35
17	يضع في اعتباره النتائج غير المتوقعة للبدائل.	3,49	1,00	36
29	يستعين بآراء خبراء من داخل وخارج المدرسة لاختيار البديل المناسب.	3,36	1,10	37
13	يقتنع المدير بوجود بديل واحد للمشكلة	3,33	1,01	38
18	يستعين بخبراء لتحديد البدائل.	3,27	1,40	39
6	يشرك المجتمع المحلي في تحديد المشكلة.	3,20	1,11	40

يستدل من الجدول أن متوسطات استجابات أفراد عينة المعلمين على فقرات الاستبانة لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم الجنوب بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار قد تراوحت ما بين (3,20 – 4,06) حيث جاء في المستوى العالي 35فقرة، وفي المستوى المتوسط (5) فقرات وقد جاءت الفقرة (1) ونصها (يبدى المدير استعدادا لتحديد المشكلة) ،وفي المرتبة الأولى في المستوى العالي وبمتوسط حسابي مقداره4,06)) وتلتها الفقرة رقم (12) ونصها (تنال المشكلة اهتمام المدير حسب أهميتها) والفقرة رقم (10) ونصها (يحرص على أن تكون المعلومات صحيحة) وبمتوسط حسابي مقداره (3,98) في حين جاءت الفقرة (9) في أدنى مرتبة في المستوى العالي ونصها (يشكل لجنه لتحليل أبعاد المشكلة) وبمتوسط حسابي مقداره 3,52)) أما الفقرة رقم (17) ونصها (يضع في اعتباره النتائج غير المتوقعة للبدائل) في أعلى مرتبة في المستوى المتوسط وبمتوسط حسابي مقداره (3,49) أما الفقرة رقم (6) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي ومقداره (3,20) ونصها (يشرك المجتمع المحلي في تحديد المشكلة) في حين لم يأت في المستوى المتدني أية فقرة. ولابد من التعرف على تقديرات معلمي

المدارس الثانوية في إقليم الجنوب في مدى التزام مديري المدارس بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار على كل من مجالات الدراسة.

1-مجال الإحساس بالمشكلة وتحديدها

يبين الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير معلمي المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرة حسب قوتها في المجال.

جدول رقم (16)

ترتيب فقرات مجال الدراسة الأول (الإحساس بالمشكلة وتحديدها) بتقديرات معلمي المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يبدي المدير استعدادا لتحديد المشكلة	4.06	,89	1
3	يحدد المشكلة بدقة	3,84	,94	2
5	يستعين بالوسائل المساندة مثل الاجتماعات والجان والتقارير لتحديد المشكلة	3,83	,98	3
2	يشرك المرؤوسين في تحديد المشكلة	3,78	,95	4
4	يدرس مؤشرات حدوث المشكلة	3,73	,92	5
7	يحدد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة بالرجوع إلى الملفات والسجلات	3,67	1,03	6
6	يشرك المجتمع المحلي في تحديد المشكلة	3,20	1,11	7

نلاحظ من الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت ما بين (3,20 -4,06) حيث جاءت (6) فقرات من هذا المجال ضمن المستوى العالي، وقد جاءت الفقرة رقم (1) ونصها (يبدي المدير استعدادا لتحديد المشكلة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (4,06) وقد تلتها الفقرة رقم (3) ونصها

(يحدد المشكلة بدقة) وبمتوسط حسابي مقداره (3,84) .أما الفقرة الأخيرة في المستوى العالي فقد كانت الفقرة رقم (7) ونصها (يحدد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة بالرجوع إلى الملفات والسجلات) وبمتوسط حسابي مقداره (3,67) .أما المستوى المتوسط فلم يحتو إلا على فقرة واحدة وهي الفقرة رقم (6) ونصها (يشرك المجتمع المحلي في تحديد المشكلة) وبمتوسط حسابي مقداره (3,20) .

2-مجال تحليل المشكلة وجمع المعلومات.

يبين الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير معلمي المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرة حسب قوتها في المجال.

جدول رقم (17)

ترتيب فقرات مجال الدراسة الثاني (تحليل المشكلة وجمع المعلومات) بتقديرات معلمي المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
12	تنال المشكلة اهتمام المدير حسب أهميتها	3,98	,98	1
10	يحرص على أن تكون المعلومات صحيحة	3,98	,99	1
8	يجمع المدير معلومات كافية ودقيقة حول المشكلة	3,79	,97	3
11	يستعين بمصادر مختلفة لجمع المعلومات وتحليل المشكلة	3,73	,99	4
9	يشكل لجنة لتحليل أبعاد المشكلة	3,52	1,07	5

نلاحظ من الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (3,52 -3,98) .حيث وقعت جميعها في المستوى العالي. وقد جاءت الفقرة رقم (12) ونصها (تنال المشكلة اهتمام المدير حسب أهميتها) والفقرة رقم (10) ونصها (يحرص على أن تكون المعلومات صحيحة) وبمتوسط حسابي (3,98)

في المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (9) في أدنى المستوى العالي في هذا المجال ونصها (يشكل لجنة لتحليل أبعاد المشكلة) وبمتوسط حسابي مقداره3,52)).

3-مجال إيجاد بدائل لحل المشكلة.

يبين الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير معلمي المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرة حسب قوتها في المجال.

جدول رقم (18)

ترتيب فقرات مجال الدراسة الثالث (إيجاد بدائل لحل المشكلة) بتقديرات معلمي المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
16	يستعين بمواقف مشابهة لإيجاد بدائل.	3,73	,94	1
15	يعتمد التجارب السابقة لإيجاد بدائل	3,71	1,31	2
14	يعتمد التفكير الإبداعي لإيجاد بدائل.	3,53	1,99	3
17	يضع في اعتباره النتائج غير المتوقعة للبدائل.	3,49	1,00	4
13	يقتنع المدير بوجود بديل واحد للمشكلة.	3,33	1,01	5
18	يستعين بخبراء لتحديد البدائل.	3,27	1,40	6

يشير الجدول رقم (18) إلى أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (3,27 - 3,73) ،وقد جاء في المستوى العالي ثلاث فقرات وهي الفقرة رقم (16، 15، 14) وقد جاءت الفقرة (16) في أعلى مرتبة ونصها (يستعين بمواقف مشابهة لإيجاد بدائل) وبمتوسط حسابي مقداره (3,73) وجاءت الفقرة (14) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (3,71) ونصها (يعتمد التفكير الإبداعي لإيجاد بدائل) .أما المستوى المتوسط فقد جاءت الفقرات ذوات الأرقام (17، 13 ،18) فيه حيث جاءت الفقرة (17) في المرتبة الأولى ونصها (يضع في

اعتباره النتائج غير المتوقعة للبدائل) وبمتوسط حسابي مقداره (3,49) وجاءت الفقرة (18) في المرتبة الأخيرة ونصها (يستعين بخبراء لتحديد البدائل) وبمتوسط حسابي مقداره3,27)) .

4- مجال تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة.

يبين الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير معلمي المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرات حسب القوة.

جدول رقم (19)

ترتيب فقرات مجال الدراسة الرابع (تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة) بتقدير معلمي المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
23	يراعي الجوانب الإنسانية لكل بديل	3,87	1,03	1
26	يرتب البدائل حسب أهميتها من حيث تحقيق الأهداف.	3,74	1,00	2
22	يدرس إيجابيات وسلبيات كل بديل.	3,72	1,00	3
19	يحدد المدير كفاءة كل بدبل.	3,68	2,05	4
25	يدرس التكلفة اللازمة لكل بديل	3,64	,98	5
24	يدرس الجهد اللازم لكل بديل	3,64	,95	5
20	يعتمد على معايير محددة لتقييم البدائل.	3,63	2,15	7
21	يشرك المرؤوسين في تقييم البدائل.	3,56	1,03	8

يشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3,56 -3,87) وجميع الفقرات لهذا المجال في المستوى العالي ،وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (23) ونصها (يراعي الجوانب الإنسانية لكل بديل) وبمتوسط حسابي مقداره 3,87)) تلتها الفقرة رقم (26) ونصها (يرتب البدائل حسب أهميتها من حيث تحقيق الأهداف) وبمتوسط حسابي مقداره (3,74) .في حين جاءت الفقرة الأخيرة

في هذا المستوى الفقرة (21) ونصها (يشرك المرؤوسين في تقييم البدائل) وبمتوسط حسابي مقداره (3,56) .

5- **مجال اختيار البديل المناسب.**

يبين الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير معلمي المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

جدول رقم (20)

ترتيب فقرات مجال الدراسة الخامس (اختيار البديل المناسب) بتقديرات معلمي المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
27	يختار المدير البديل الذي يتضمن اقل نسبة مخاطرة.	3,93	,93	1
32	يصوغ القرار بصورة واضحة.	3,90	,97	2
28	يختار البديل الذي يحق الهدف بأقل تكلفة وجهد.	3,89	,95	3
33	يختار الوقت المناسب لاعلان القرار.	3,78	1,05	4
31	يشرك المرؤوسين في مناقشة البديل المناسب.	3,68	1,03	5
30	يأخذ بالحسبان البيئتين الداخلية والخارجية عند اختيار البديل.	3,67	1,07	6
29	يستعين بآراء خبراء من داخل وخارج المدرسة لاختيار البديل المناسب.	3,36	1,10	7

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (3,93 -3,36) وقد جاء في المستوى العالي (6) فقرات. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (27) ونصها (يختار المدير البديل الذي يتضمن اقل نسبة مخاطرة) وبمتوسط حسابي مقداره (3,93) تلتها الفقرة رقم (32) ونصها (يصوغ القرار بصورة واضحة) وبمتوسط حسابي مقداره (3,90) . في حين جاءت الفقرة (30) في نهاية المستوى العالي ونصها (يأخذ بالحسبان البيئتين الداخلية

والخارجية عند اختيار البديل) وبمتوسط حسابي مقـداره (3,67) .أمـا المسـتوى المتوسط فقد جاءت فيه فقرة واحدة وهي (29) ونصـها (يستعين بآراء خبراء من داخل وخارج المدرسة لاختيار البديل المناسب) وبمتوسط حسابي مقداره (3,36)

6 -مجال متابعة تنفيذ القرار.

يبين الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير معلمي المدارس لفقرات المجال وترتيب الفقرات حسب القوة.

جدول رقم (21)

ترتيب فقرات مجال الدراسة السادس (متابعة تنفيذ القرار) بتقدير معلمي المدارس

رقم الفقرة الأصلي	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
34	يشرح المدير القرار لكل من يريد تنفيذه	3,87	1,02	1
36	يحدد الوقت المناسب لتنفيذ القرار.	3,87	2,45	2
37	يجيب على أسئلة واستفسارات المنفذين	3,87	1,00	2
38	ينمي روح المسؤولية لدى متخذي القرار.	3,81	1,02	4
40	يعتمد التغذية الراجعة للتحقق من أن القرار ينفذ ضمن التعليمات.	3,76	1,03	5
35	ينمي الرغبة لدى منفذي القرار.	3,74	1,02	6
39	يحدد الموارد البشرية والمادية اللازمة.	3,74	1,04	6

يشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحـت مـا بـين (3,74 -3,87) .وهذا يدل على أن كافة الفقرات جاءت في المستوى العالي حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (34) ونصها (يشرح المدير القرار لكل مـن يريـد تنفيـذه) وبمتوسط حسابي مقداره (3,87) .وقد تلتها الفقرة (36) ونصها (يحـدد الوقـت المناسب لتنفيذ القرار) والفقرة (37) ونصها (يجيب علـى أسـئلة واستفسـارات المنفذين) وبمتوسط حسابي مقداره (3,87) . أما الفقرتان الأخيرتان فهمـا الفقـرة

المتوسط الحسابي لكافة المجالات (3,71) ، وهذا يشير إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم الجنوب بالمنهج العلمي في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين هي في درجة عالية ولكن الدرجة كانت اقل من الدرجة التي حددها مديري المدارس أنفسهم .

ثالثا: عرض نتائج السؤال الثالث

ينص سؤال الدراسة الثالث على: (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية (0.05 ≥ P) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس والمعلمين في إقليم الجنوب لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم الجنوب بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار - تعزى لمتغير الوظيفة (مدير ،معلم) ؟).

وللإجابة على هذا السؤال استخدم اختبار " ت" t-test لاستخراج دلالة الفروق ، وقد دلت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح مديري المدارس، حيث أن قيمة 6,6 =t، والدلالة الإحصائية تساوي ,000 وهي دالة إحصائيا عند p≤0,05 وتشير المتوسطات الحسابية إلى (4,1483) للمديرين و (3,7176) للمعلمين وهذا يعني أن الدرجة اختلفت باختلاف الوظيفة ،ويوضح الجدول رقم (23) ذلك.

جدول رقم (23)

نتائج اختبار "ت" (t-test) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة على مجمل الفقرات وذلك حسب الوظيفة .

الوظيفة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
مدير	141	4,1483	,4196	6,604	,000
معلم	523	3,7176	,7429	8,973	,000

رابعا : عرض نتائج السؤال الرابع.

ينص سؤال الدراسة الرابع على : (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($P \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس والمعلمين في إقليم الجنوب لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم الجنوب بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس ؟).

وللإجابة على هذا السؤال استخدم اختبار " ت" t test لاستخراج دلالة الفروق ،وقد دلت النتائج على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور حيث أن قيمة $t=1,9$ والدلالة الإحصائية تساوي (,047) دالة إحصائيا عند $p \leq 0,05$ وتشير المتوسطات إلى (3,8687)للذكور و (3,7593) للإناث وهذا يعني أن الدرجة اختلفت باختلاف الجنس ،ويوضح الجدول رقم (24) ذلك

جدول رقم(24)

نتائج اختبار(t-test) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة على مجمل الفقرات حسب الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
ذكر	302	3,8687	,6370	1,986	,047
أنثى	362	3,7593	,7613	2,018	,044

خامسا : عرض نتائج السؤال الخامس.

ينص سؤال الدراسة الخامس على : (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية($P \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في إقليم الجنوب لدرجة التزامهم بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لمدير المدرسة ؟) .

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (One way ANOVA) لاستخراج دلالات الفروق. وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لمدير المدرسة. ويوضح الجدول رقم (25) ذلك.

جدول رقم (25)

نتائج اختبار (One way ANOVA) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة على مجمل الفقرات حسب متغير الخبرة الإدارية للمدير

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	,358	2	,179	1,010	,367
داخل المجموعات	24,291	137	,177		
المجموع	24,649	139			

سادسا: عرض نتائج السؤال السادس.

ينص سؤال الدراسة السادس على: (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية (P≤ 0,05)بين متوسطات تقديرات المعلمين في إقليم الجنوب لدرجة التزام مديري المدارس بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة التعليمية للمعلم ؟) .

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (One way ANOVA) لاستخراج دلالات الفروق. وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية للمعلم. ويوضح الجدول رقم (26) ذلك.

جدول رقم (26)

نتائج اختبار (One way ANOVA) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة على مجمل الفقرات حسب متغير الخبرة التعليمية للمعلم

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	,804	2	,402	,726	,484
داخل المجموعات	287,272	519	,554		
المجموع	288,076	521			

سابعا: عرض نتائج السؤال السابع

ينص سؤال الدراسة السابع على: (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($P\leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس والمعلمين في إقليم الجنوب لدرجة التزام مديري المدارس بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لأثر التفاعل بين الجنس والخبرة التعليمية للمعلمين، وكذلك الجنس والخبرة الإدارية للمديرين ؟).

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي لاستخراج دلالات الفروق. وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل بين الجنس والخبرة التعليمية للمعلمين، وكذلك الجنس والخبرة الإدارية للمديرين. ويوضح الجدول رقم (27) ذلك.

جدول رقم (27)

أثر التفاعل بين الجنس والخبرة التعليمية للمعلمين، وكذلك الجنس والخبرة الإدارية للمديرين

الوظيفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مدير	الجنس	1,790	1	1,790	,099	,753
	الخبرة الإدارية	,361	2	,180	1,000	,371
	الجنس × الخبرة الإدارية	,107	2	5,343	,296	,744
معلم	الجنس	2,867	1	2,867	5,211	,023
	الخبرة التعليمية	,789	2	,395	,717	,489
	الجنس × الخبرة التعليمية	,863	2	,431	,784	,457

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار عالية سواء من وجهة نظرهم أو من وجهة نظر المعلمين، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة، والجنس، ولم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة الإدارية للمديرين، والخبرة التعليمية للمعلمين، أو التفاعل بينها.

2.5 المناقشة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتوصيات المنبثقة عنها. وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين، واثر كل من المتغيرات التالية :الوظيفة، والجنس، والخبرة الإدارية لمدير المدرسة، والخبرة التعليمية للمعلم، والتفاعل بين الجنس والخبرة الإدارية للمديرين، والتفاعل بين الجنس والخبرة التعليمية للمعلم. وسيتم مناقشة كل سؤال من أسئلة الدراسة على حدة.

السؤال الأول

وهو: ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ؟.

يشير الجدول رقم(7) إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم الجنوب بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار عالية، حيث وقعت كافة فقرات الاستبانة ضمن المستوى العالي بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (4,64 -3,51) باستثناء الفقرة رقم(6) والتي نصها (يشرك المجتمع المحلي في تحديد المشكلة) والتي

جاءت في المستوى المتوسط وبمتوسط حسابي مقداره(3,47).ويمكن أن تفسر هذه الدرجة أنه عقد لمديري المدارس الكثير من الدورات التدريبية والتي انعكست بشكل إيجابي على عملهم الإذاري، كما وان مديري المدارس هم الذين قاموا بتقييم أنفسهم، وأنهم يرون أن هذه الدرجة هي التي تمثل مستوى أدائهم في عملية اتخاذ القرارات. وتتعارض هذه الدرجة مع ما توصلت إليه دراسة(العمراني، 1992) والتي أثبتت أن درجة الالتزام كانت متوسطة. أما الفقرة السادسة والتي جاءت الفقرة الوحيدة في المستوى المتوسط فقد يعزى إلى أن الكثير من مديري المدارس هم من نفس المنطقة التي توجد بها المدرسة وخوفا من نشر بعض المشكلات المدرسية في المجتمع المحلي يتحاشون إشراك المجتمع المحلي في تحديد بعض المشكلات فيلجأون إلى الاجتماعات المدرسية واللجان داخل المدرسة خاصة وأن نتائج الدراسة قد أثبتت أن الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى هي :(يستعين بالوسائل المساندة مثل الاجتماعات واللجان والتقارير لتحديد المشكلة) فيلجأ إلى هذه الأساليب من أجل إيجاد بدائل للمشكلة وذلك أن مدير المدرسة لا يقتنع بوجود بديل واحد للمشكلة حيث أثبتت النتائج ذلك حيث جاءت الفقرة(13) في نهاية فقرات المستوى العالي والتي تنص على(يقتنع المدير بوجود بديل واحد للمشكلة).

وحول مناقشة نتائج الدراسة الخاصة بمجالات الدراسة والموضحة في جدول رقم(14) فقد جاء المجال رقم(6) في المرتبة الأولى ونصه(متابعة تنفيذ القرار) وقد جاءت فقرات هذا المجال متقاربة جدا في متوسطاتها الحسابية والذي يؤكد أن مديري المدارس يهتمون حتى الخطوة الأخيرة من اتخاذ القرار للتأكد من أن قراراتهم تسير بالشكل السليم، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يخشون من فشل قراراتهم لذلك ينظرون دوما إلى النتائج.

أما في المرتبة الثانية فقد جاء المجال الثاني والذي ينص على (تحليل المشكلة وجمع المعلومات) ذلك أنه لا يمكن أن يتوصل مديرو المدارس إلى قرارات سليمة دون تحليل المشكلة وجمع معلومات صحيحة عنها ويؤكد ذلك أن الفقرة رقم (10) ونصها(يحرص على أن تكون المعلومات صحيحة) وفقرة (12) (تنال

المشكلة اهتمام المدير حسب أهميتها) في المرتبة الأولى في هذا المجال وبمتوسط حسابي مقداره(4,46) أن المديرين يجمعون المعلومات اللازمة بقدر أهمية المشكلة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(الجرايدة، 2001) التي أثبتت أهمية المعلومات في اتخاذ القرار. أما الفقرة الأخيرة في هذا المجال فهي(يشكل لجنة لتحليل أبعاد المشكلة) ويمكن أن يعزى ذلك إلى حرص المدير على الإشراف، ومشاركة اللجان المشكلة من أجل تحليل أبعاد المشكلة، والحصول على كافة المعلومات التي يتم جمعها حول بعض المشكلات المدرسية.

أما المجال الأول فقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاءت في المرتبة الأولى في كافة فقرات الاستبانة وهي الفقرة(5) ونصها(يستعين بالوسائل المساندة مثل الاجتماعات، واللجان، والتقارير لتحديد المشكلة).وتشير نتائج هذا المجال أن مديري المدارس يشرفون شخصيا على تحديد المشكلات المدرسية خاصة وأن الفقرة (2) والتي تنص على(يشرك المرؤوسين في تحديد المشكلة) قد جاءت في المرتبة الرابعة. وهذا ما يتفق مع دراسة(العمراني، 1992)، وكذلك جاءت الفقرة(6) (يشرك المجتمع المحلي في تحديد المشكلة) في المرتبة الأخيرة بينما جاءت الفقرات (1 ,3,5) في المرتبة الأولى والثانية والثالثة وهي :(يستعين بالوسائل المساندة مثل الاجتماعات واللجان والتقارير لتحديد المشكلة، ويبدي استعدادا لتحديد المشكلة، ويحدد المشكلة بدقة).

وجاء في المرتبة الثالثة كذلك المجال الخامس وهو:(اختيار البديل المناسب) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة(يختار الوقت المناسب لاعلان القرار) تلتها (يختار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد) وهذا يؤكد دراية مديري المدارس بأهمية الوقت بأتخاذ القرار وانه جزء مهم من عملية تنفيذ القرار بصورة جيدة. أما الفقرة الأخيرة في هذا المجال فهي الفقرة(يستعين بآراء خبراء من داخل وخارج المدرسة لاختيار البديل المناسب) فقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس ما يزالون غير قادرين على توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي، أو أهمية الخبرات الموجودة في المدرسة، أو أن بعض القرارات تكون ملزمة لمدير المدرسة ولا

تحتاج لآراء خبراء سواء من داخل المدرسة أو خارجها حيث جميع فقـرات هـذا المجال كانت متقاربة في متوسطاتها الحسابية باستثناء هذه الفقرة.

وقد جاء المجال الرابع في المرتبة الخامسة والذي ينص على(تقيـيم البـدائل المتاحة لحل المشكلة) حيث جاء في المرتبة الأولى فيه الفقـرة(يراعـي الجوانـب الإنسانية لكل بديل) ويعزى ذلك إلى أهمية البعد الإنساني في العمل الإداري في جو من الديمقراطية للعمل على تحسين العملية التربوية. في حين جاءت الفقرة(يـدرس التكلفة اللازمة لكل بديل) في نهاية فقرات المجال وقد يعود ذلـك إلـى أن بعـض البدائل تكون مستبعدة أصلا عند عرضها فتدرس البدائل التي يمكن أن تكون البدائل المناسبة للاختيار منها.

ومن الملاحظ أن المجالات(6, 2, 1, 5, 4) كانت متوسطاتها الحسابية متقاربـة وفي المستوى العالي وقد تراوحت ما بين(4,30 –4,08)وليس ذلك بمستبعد خاصـة وأن خطوات اتخاذ القرارات هي أصلا متداخلة مع بعضها البعض.

وقد جاء المجال الأخير من حيث ترتيب المجالات المجال الثالث وهو(إيجـاد بدائل لحل المشكلة)وبمتوسط حسابي مقداره(3,87) ويمكن أن يعزى ذلك إلـى أن بعض القرارات المدرسية لا يوجد لها الكثير من البدائل، ويمكن أن يكـون القـرار جاهزا من تجارب سابقة ومواقف مشابهة وجد مديرو المدارس أنها قرارات ناجحة خاصة وأن الفقرة(يعتمد التجارب السابقة لإيجاد بدائل) و(يستعين بمواقف مشابهة لإيجاد بدائل) كانتا الفقرة الأولى والثانية على الترتيب.

السؤال الثاني

وهو(ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقلـيم جنـوب الأردن بـالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين ؟).

ويشير الجدول رقم(15) إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين هـي فـي درجة عالية، حيث جاء الوسط الحسابي لكافة فقرات الاستبانة(3,71)، ويمكـن أن

تفسر هذه الدرجة أنه يعقد للمعلمين الكثير من الدورات، ويركز فيها على بعض الجوانب الإدارية، وكيفية اتخاذ القرارات، وكذلك تدريب وتأهيل المعلمين المستمر، ومعرفتهم ذلك من خلال مساقات تربوية في الجامعات، وكذلك رغبة الكثير من المعلمين في العمل الإداري ومشاركتهم مما يدعوهم إلى الاطلاع على بعض الجوانب الإدارية كاتخاذ القرارات. أما لماذا جاءت درجة وجهة نظر المعلمين حول ذلك أقل من المديرين فيعتقد الباحث أن المديرين على معرفة أوسع بالعمل الإداري، وقد يكونوا متحيزين للأمور الإيجابية تجاههم اكثر من المعلمين ويمكن تفسير ذلك أيضا أن المعلمين ومن خلال إجاباتهم على ذلك ليس لديهم دراية كافية بكيفية اتخاذ بعض القرارات الإدارية، فقد يكون هذا المعلم لديه نصاب كبير من الحصص تجعله مشغولا معظم الوقت في إعطاء حصصه والإعداد لها وتقيمها، أو قد يكون أحيانا مواقف شخصية سلبية، أو إيجابية بين المدير والمعلم مما ينعكس سلبا أو إيجابا على إجابات المعلمين.

وقد جاءت الفقرة(1) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي عال وهذا يدل على أن مديري المدارس لديهم الاستعداد الكافي لحل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم، ويمكن أن يعود ذلك إلى حرص مديري المدارس على مواجهة ما يعترضهم. في حين جاءت الفقرة(6) في المرتبة الأخيرة وهي نفس ترتيبها من حيث تقدير مديري المدارس. وقد جاءت في المرتبة المتوسطة خمس فقرات جاءت أولاها الفقرة (يضع في اعتباره النتائج غير المتوقعة للبدائل).

ومما يلاحظ أن ترتيب المجالات من حيث القوة نفس الترتيب الذي قدره مديرو المدارس وان اختلفت المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في الجدول رقم (22) إلا أنه من الملاحظ أن الفقرة(21) في مجال(تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة) جاء في المرتبة الأخيرة والتي تنص على(يشرك المرؤوسين في تقيم البدائل) ويمكن أنه مازالت بعض القرارات ينفرد بها مدير المدرسة، ويمكن أن مدير المدرسة يستعين بآراء فئة معينة دون أخرى. وقد تعارضت نتائج هذا السؤال مع(دلوع، 1998) و(العمراني، 1992).

السؤال الثالث

وهو :(هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية($P \leq 0,05$)بين متوسطات تقديرات مديري المدارس والمعلمين في إقليم جنوب الأردن لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الوظيفة(مدير، معلم)؟).

وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند($P \leq 0,05$) ولصالح مديري المدارس كما يوضحها الجدول رقم(23)حيث اختلفت النتائج تبعا للوظيفة مدير، معلم. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يتحدثون عن أنفسهم، ويمكن أن يكونوا أكثر دقة في تحديد درجة التزامهم بالمنهج العلمي في اتخاذ القرارات المدرسية، كما قد يكونون أكثر تحيزا لأنفسهم. وتتفق نتائج هذا السؤال مع دراسة(العمراني، (1992 و(حبيشي، 1998).

السؤال الرابع

وهو :(هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية($P \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس والمعلمين في إقليم جنوب الأردن لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس ؟).

وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند($P \leq 0,05$) ولصالح الذكور ويوضح ذلك الجدول(24) وعلى الرغم من وجود فروق دالة إحصائيا إلا أن هذه الفروقات كانت بسيطة ويمكن أن يعود ذلك إلى أن عينة الإناث كانت أكثر من الذكور، وقد تعود هذه الاختلافات البسيطة إلى اختلاف طبيعة الذكور عن الإناث من حيث أن الذكور أكثر حزما، كما أن العلاقات داخل مدارس الإناث أكثر من الذكور، ويمكن أن تؤثر في عملية اتخاذ القرارات. متعارضة في ذلك مع نتائج(حبيشي، 1998).

السؤال الخامس

وهو :(هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية(P≤ 0,05) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن لدرجة التزامهم بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لمدير المدرسة ؟).

وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية لمدير المدرسة، ويمكن تفسير ذلك أن هنالك دورات عديدة تعقد للمديرين الجدد في قضايا إدارية كثيرة وأولها اتخاذ القرارات وآلية اتخاذها، وكذلك التعاميم، والنشرات التربوية المستمرة التي تصل إلى كافة المديرين سواء أكانوا جددا أم قديمين، كما أن برنامج تطوير الإدارة المدرسية يشمل عادة اغلب المديرين، وقد يكون التركيز على الجدد لإثرائهم بخبرات توصلهم إلى مستوى القدامى. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة(العمراني، 1992)و(حبيشي، 1998).

السؤال السادس

وهو :(هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية(P≤ 0,05)بين متوسطات تقديرات المعلمين في إقليم جنوب الأردن لدرجة التزام مديري المدارس بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة التعليمية للمعلم ؟).

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند (P≤ 0,05)تبعا لمتغير الخبرة التعليمية، ويمكن أن يعود ذلك إلى أنه تعقد للمعلمين الكثير من الدورات التدريبية والتي تركز على قضايا تربوية كثيرة، إضافة إلى النشرات التربوية الكثيرة والتي تصل إلى كافة المعلمين، ويمكن أن تعود زيادة المعرفة في هذه الأمور إلى المساقات التربوية التي تقدم في الجامعات. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة(حبيشي، 1998) متعارضة مع(دلوع، 1998).

السؤال السابع

وهو :هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية($P\leq 0,05$) لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار تعزى لأثر التفاعل بين الجنس والخبرة التعليمية للمعلمين، وكذلك الجنس والخبرة الإدارية للمديرين؟

وقد دلت النتائج على عدم وجود فروق تعود لتفاعل الجنس مع الخبرة الإدارية للمديرين، وكذلك التفاعل بين الجنس والخبرة التعليمية للمعلمين، ويمكن أن يعود ذلك أن الدورات التدريبية، والمساقات التربوية، والنشرات التربوية، تقدم لجميع المديرين والمعلمين إناثا وذكورا مهما اختلفت سنوات الخبرة، وقد يكون التركيز على ذوي الخبرات القليلة.

3.5 التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، فأن الدراسة توصي بما يلي :

1 -الاستمرار في عملية إعداد وتطوير أداء مديري المدارس بعقد الدورات التدريبية المتقدمة ليصبح مديري المدارس قادرين على مواكبة المتغيرات في عالم الإدارة.

2 -تفويض صلاحيات أكثر لمديري المدارس لاتخاذ قرارات تلائم المواقف التي يواجهونها.

3 -العمل على الاستفادة من الخبرات الموجودة في المجتمع المحلي.

المراجع

أ -المراجع باللغة العربية

أبو الكشك، محمد. (1992).**عملية تفويض القرارات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

احمد، إبراهيم. (2002).**الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**. دار المعارف الحديثة، الإسكندرية.

بطاح، حمد و عيسان، صالحة. (1998).**صنع القرار التربوي في الجامعات العربية جامعة السلطان قابوس نموذجا**. منشورات مؤتمر الإدارة التربوية والتربية المقارنة، القاهرة.

الاغبري، عبد الصمد. (2000). **الإدارة المدرسية**. ط(1)، دار النهضة العربية، بيروت.

أيوب، ناديا. (1989).**نظرية القرارات الإدارية**. مطبعة طربين، جامعة دمشق.

البدري، طارق(2001).**الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، (ط1) دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

الجرايدة، محمد. (2001).**درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة الأردنية الهاشمية**.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

جمعة، لما. (1987).**اتخاذ القرار الإداري التربوي في الفكر الإسلامي والإداري الحديث**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الجوهري، عبد الهادي وأبو الغار، إبراهيم. (1998).**إدارة المؤسسات الاجتماعية**، مدخل سوسيولوجي. دار المعرفة الجامعية.

حبيشي، عادل. (1998).**تقويم عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام في مدينة عدن من وجهة نظرة المديرين والهيئة التعليمية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن.

حسن، عادل. (1984).**الإدارة مدخل الحالات**. الدار الجامعية للنشر والطبع، بيروت.

الحناوي، محمد. (دون سنة نشر).**السلوك التنظيمي**، المكتب العربي الحديث.

الخميسي، سلامة. (2001).**الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية**. دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

الدخيل، عبدالله. (2001).**فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين**. كلية المعلمين، الرياض. متوفر عبر
Httb:1/www.j.t.c.8mnet/27htm

دلوع، فخري. (1998).**مدى التزام مديري المدارس باتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات المدرسية كما يراها المعلمون في محافظة اربد**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

زاهر، ضياء الدين. (1995).الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، مصر، (1)،(3).

زويلف، مهدي. (2001).**الإدارة. نظريات ومبادئ**. ط(1)،جامعة فيلادلفيا الأهلية، عمان، الأردن.

سلامة، كايد. (1992).أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية :دراسة ميدانية. **مجلة أبحاث اليرموك**، 8، (1)، ص 189-151.

الشرقاوي، علي. (1993).**إدارة الأعمال العملية والنظرية**، الدار الجامعية، بيروت.

الصيرفي، محمد. (2003). **مفاهيم إدارية حديثة**. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

عابدين، محمد. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**. ط (1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العايد، إبراهيم. (1989). **واقع النسق القيمي لدى مديري وطلبة المدارس الثانوية في الأردن أثره في اغتراب الطلبة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

عريفج، سامي. (2001). **الإدارة التربوية المعاصرة**. ط(1)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

عطوي، جودت. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، مفاهيمها وتطبيقاتها العملية. الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

العقدة، أحمد. (1991). **دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

العقلة، محمد. (1990). **تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمدريين في اتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

عقيلي، عمر. (1996). **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عليمات، صالح. (1990). **أثر مشاركة أعضاء هيئة التدريس لكليات المجتمع الأردنية في اتخاذ القرارات الإدارية على روحهم المعنوية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

العمراني، عبد الغني. (1992). **تقويم عملية اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري المدارس أمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.

العمري، أيمن. (1990). **معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

قراقزة، محمود. (1987). **نحو إدارة تربوية واعية**. دار الفكر اللبناني، بيروت.

كاربنتر، جون. (2001). **مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم**. ترجمة عبدالله احمد شحاته، ط(1)، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، القاهرة.

الكلالدة، ظاهر. (1997). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

كنعان، نواف.(1992). **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، ط(3)، دار الثقافة.

مرسي، محمد. (1977). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها.** ط(2)،عالم الكتب، القاهرة.

مطاوع، إبراهيم، وحسن، أمينة. (1980). **الأصول الإدارية**. ط(1)،دار المعارف للنشر، القاهرة.

مطاوع، إبراهيم، وحسن،أمينة. (1989). **الأصول الإدارية للتربية**، ط(2)، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة.

منصور، علي. (1999). **مبادئ الإدارة**. مجموعة النيل العربية، القاهرة.

المنصور، كاسر وعواد، يونس. (1995). **وظائف الإدارة**. منشورات جامعة دمشق.

المومني، موسى. (1983). **دراسه عملية اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لها في دوائر التربية والتعليم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

النوري، عبد الغني. (1991). **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية.** ط(1)، نشر وتوزيع دار الثقافة، الدوحة، قطر.

الهدهود، دلال. (1996). واقع عملية اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. **المجلة التربوية**، (11)، (41).

وزارة التربية والتعليم. (2003). **مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية.** الجزء الرابع، إدارة الشؤون القانونية / قسم التشريعات القانونية.

وزارة التربية والتعليم. (1988). المؤتمر الوطني للتطوير التربوي(عدد خاص) **رسالة المعلم** 29(3,4).

وزارة التربية والتعليم. (1994). **مركز التدريب التربوي**، قسم تدريب مديري المدارس.

ب – المراجع باللغة الإنجليزية

Bartholomay, Tom and others. (2001). **The Leadership Factor: A key to Effective Indusive High School.** http://www. edrs. com/members/sp. cfm?AN=ED457659.

Bernstein, Joyce. (1996). **A high School Shared Decision – Making Committee : Perceptions Of Participants.** Hofstra University

Campbell, F. Roald (1996) **What Is Educational Administration.** Boston. Allyn And Bacon.

Duran, Rudy Lynn, (1994). **An Analysis Of Site Based Decision Making In Selected Texas Public School.** Texas University.

Gray, Jerry (1988). **Organizational Behavior, Concepts and Applications**, Merrill Publishing Company, Columbus.

Hess, James (1994). **Decision – Making Processes Utilized In The Adoption Of Curriculum Innovation At A Comprehensive suburban High School** : A case Study, University Of Northern Colorado.

Hit, Michael (1989). **Management Concepts And Effective Practice**, Third Edition, West Publishing Company, 50 W Kellogg Boulevard.

Keedy, John (1995). **Construction And Verification Of School Administrator Theories Inprastice.** U. S Kentucky.

Martel, Mary (1996). **Leader Ship Through Shared Decision – Making** ED. D. University Of San Diago.

Mertz, Norma (2001). **Blind Mans Bluff : Instructional Leadership, Teacher Selection And Rational Decision – Making**, U. S, Illinois. Evadable on http://www. edrs. com/members/sp. cfm?AN=ED454605.

Mistrzak, John (994). **The Utilization Of The Public Education Information Management System For Local School District Decision – Making by selected Super Intendent..** Texas University.

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي / أخي مدير المدرسة الثانوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء استطلاع رأي عينة من مديري المدارس الثانوية بشأن موضوع اتخاذ القرارات وذلك قبل القيام بتطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة، لذا أرجو التكرم بإفادتي من خبرتكم في الإدارة المدرسية بالإجابة عن الأسئلة المطروحة.

كإداري في مدرسة ثانوية هل أنت مع الرأي الذي يقول أن الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات. --

----

ما هي منهجيتك المفضلة في اتخاذك للقرارات المدرسية ؟.--------------------

----

هل هناك خطوات أساسية تفضل اتباعها وما هي ؟---------------------------

----

هل أنت راض عن مستوى اتخاذ القرار في المدارس الثانوية ؟-----------------

----

هل ترى أن هنالك بعض المؤثرات على اتخاذ القرار وما هي ؟-----------------

----

هل ساهمت الدورات التدريبية التي عقدت في الرفع من مستوى أدائك في هذا المجال ؟-

----

أي اقتراحات تراها مناسبة ---------------------------------

الباحثة : وضحه السعود / جامعة مؤتة

ملحق(ب)

الاستبانة بصورتها الأولية

الرقم	الفقرة	مناسبة الصياغة		مناسبة الفقـرة للمجال		ملحوظات
		مناسبة	غيـر مناسبة	مناسبة	غيـر مناسبة	
	المجال الأول: الإحساس بالمشكلة وتحديدها.					
1	يبدي المدير استعدادا لتحديد المشكلة					
2	يشرك المرؤوسين في تشخيص المشكلة.					
3	يحدد المدير الهدف والمشكلة بدقة.					
4	يدرس المدير مؤشرات حدوث المشكلة.					
5	يستعين المدير بالوسائل المساندة مثل الاجتماعات واللجان والتقارير المكتوبة.					
6	يشرك المدير المجتمع المحلي في تحديد المشكلة.					
7	يحدد المدير المشكلة من خلال جمع المعلومات اللازمة.					
8	يحدد المدير المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة بالرجوع إلى الملفات والسجلات.					
	المجال الثاني : تحليل المشكلة وجمع المعلومات.					
9	يتخذ المدير قراره دون جمع معلومات.					

10	يجمع معلومات دقيقة وكافية حول المشكلة.					
11	يشكل المدير لجنة لتحليل المشكلة.					
12	يحرص المدير على أن تكون المعلومات صحيحة.					
13	يستعين المدير بمصادر مختلفة لجمع المعلومات وتحليل المشكلة.					
14	يهتم المدير بالمشكلة على درجة أهميتها.					
15	يلجأ المدير إلى مصدر واحد عند تحليل المشكلة.					
	المجال الثالث : إيجاد بدائل لحل المشكلة.					
16	يقتنع المدير بوجود حل واحد للمشكلة					
17	يعتمد المدير التفكير الابتكاري لإيجاد بدائل.					
18	يعتمد المدير التجارب السابقة لإيجاد بدائل.					
19	يقتبس المدير البدائل من مواقف مشابهة.					
20	يضع المدير في اعتباره الأحداث غير المتوقعة للبدائل.					
21	يستعين المدير بخبراء للبحث عن بدائل.					
	المجال الرابع : تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة					

22	يحدد المدير كفاءة كل بديل.					
23	يعتمد المدير على معايير محددة لتقييم البدائل.					
24	يشرك المرؤوسين في تقييم البدائل					
25	يدرس المدير إيجابيات وسلبيات كل بديل.					
26	يراعي المدير الآثار الإنسانية والاجتماعية لكل بديل.					
27	يدرس المدير التكلفة والجهد اللازم لكل بديل.					
28	يرتب المدير البدائل حسب أهميتها من حيث تحقيق الأهداف.					
	المجال الخامس : اختيار البديل المناسب.					
29	يختار المدير البديل الذي يتضمن اقل نسبة مخاطرة ويحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد.					
30	يستعين المدير بآراء خبراء من داخل وخارج المدرسة لاختيار البديل.					
31	يأخذ المدير بالحسبان البيئة الداخلية والخارجية للبديل.					
32	يشرك المدير المرؤوسين في مناقشة الحل.					
33	يصيغ المدير القرار بصورة واضحة.					
34	يختار المدير الوقت المناسب لاعلان القرار.					

	المجال السادس: متابعة تنفيذ القرار.					
35	يشرح المدير القرار لكل من يريد تنفيذه					
36	ينمي المدير الرغبة لدى منفذي القرار.					
37	يحدد الوقت المناسب لتنفيذ القرار					
38	يجيب المدير على أسئلة واستفسارات المنفذين.					
39	ينمي روح المسؤولية لدى منفذي القرار.					
40	يحدد المدير الموارد البشرية والمادية اللازمة.					
41	يعتمد المدير التغذية الراجعة ويتحقق من أن القرار ينفذ ضمن التعليمات.					
42	يتحقق المدير من أن القرار يتم ضمن التعليمات والقواعد الموضوعة.					

ملحق(ج)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد مدير / مديرة المدرسة

السيد المعلم / المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من **جامعة مؤتة**، تقوم الباحثة بدراسة حول " **مدى التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم الجنوب بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين الذين يعملون معهم** " ولقد صممت هذه الاستبانة لتحقيق هذا الغرض.

علما بان هذه الاستبانة تتكون من جزئين :-الجزء الأول معلومات عامة والجزء الثاني يتكون من (40) فقرة تتعلق بمدى التزام المدير /المديرة بالمنهج العلمي عند اتخاذ القرار. لذا أرجو التكرم بالإجابة بوضع إشارة (X) في المربع الخاص وكما تراه مناسبا.

علما بأن التدرج الخاص في الإجابة كان على النحو التالي : (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا). راجية تعاونكم علما بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

وأقبلوا فائق الاحترام

الباحثة:-وضحه صالح السعود

ماجستير إدارة تربوية /جامعة مؤتة

أ- معلومات عامة :

الوظيفة : 1) مدير 2) معلم

الجنس : 1) ذكر 2) أنثى

الخبرة التعليمية للمعلم : 1) 1-5 2) 6-10 3) 11 فأكثر

الخبرة الإدارية لمدير المدرسة: 1) 1-5 2) 6-10 3) 11 فأكثر

الجزء الثاني

	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	المجال الأول :الإحساس بالمشكلة وتحديدها					
1	يبدي المدير استعداد لتحديد المشكلة.					
2	يشرك المرؤوسين في تحديد المشكلة.					
3	يحدد المشكلة بدقة.					
4	يدرس مؤشرات حدوث المشكلة.					
5	يستعين بالوسائل المساندة مثل الاجتماعات واللجان والتقارير لتحديد المشكلة.					
6	يشرك المجتمع المحلي في تحديد المشكلة.					
7	يحدد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة بالرجوع إلى الملفات والسجلات.					
	المجال الثاني : تحليل المشكلة وجمع المعلومات					
8	يجمع المدير معلومات دقيقة وكافية حول المشكلة.					
9	يشكل لجنة لتحليل أبعاد المشكلة.					
10	يحرص على أن تكون المعلومات صحيحة.					
11	يستعين بمصادر مختلفة لجمع المعلومات وتحليل المشكلة.					

30	يأخذ بالحسان البيئتين الداخلية والخارجية عنـــد اختيار البديل.					
31	يشرك المرؤوسين في مناقشة البديل المناسب.					
32	يصوغ القرار بصورة واضحة.					
33	يختار الوقت المناسب لاعلان القرار.					
	المجال السادس : متابعة تنفيذ القرار					
34	يشرح المدير القرار لكل من يريد تنفيذه.					
35	ينمي الرغبة لدى منفذ القرار.					
36	يحدد الوقت المناسب لتنفيذ القرار. -					
37	يجيب على أسئلة واستفسارات المنفذين.					
38	ينمي روح المسؤولية لدى منفذ ي القرار.					
39	يحدد الموارد البشرية والمادية اللازمة.					
40	يعتمد التغذية الراجعة للتحقق من أن القرار ينفذ ضمن التعليمات.					

ملحق(د)
الموافقة على توزيع الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربيــة والتعليــم

ISO 9001 QUALITY ASSURED FIRM SGS

المملكة الأردنية الهاشمية

١٩٦٦٠

الرقم ١٠/٣ التاريخ / ٤ / ١٤٢٥ هـ الموافق / ٥ / ٢٠٠٤

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة / للواء / لمنطقة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الطالبة وضحة صالح السعود بإعداد دراسة بعنوان " مدى التزام مديري المدارس الثانويــة في إقلـيم الجنوب بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ، ومن وجهة نظر المعلمين الذين يعملون معهم ". وذلــك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الادارة التربوية من جامعة مؤتــة في الأردن ، ويحتـاج ذلك تطبيق استبانة على عينة من مديري المدارس الثانوية ومعلميها التابعة لمديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

مع وافر الاحترام

وزير التربية والتعليم

محسن فايق الحديدي

مدير المطبوعات التربوية

نسخة/ للسيدة مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة / للملف ٣/ ١٠